SOCIOLOGIE RT 30 DE LA GESTION AFS

AFS

4ème congrès de l'AFS
5-8 juillet 2011

Compte rendu des sessions organisées par le Réseau Thématique 30 « sociologie de la gestion »

© 2011 - RT 30 - Tous droits réservés

SOCIOLOGIE RT 30 AFS DE LA GESTION

AFS

SESSION 6

© 2011 - RT 30 - Tous droits réservés

Association française de sociologie Congrès Grenoble 2011

RT30 « Sociologie de la gestion » : Vers le devoir d'innover ?

Thierry Colin, Benoît Grasser et Lionel Jacquot - Nancy Université

Normalisation du travail par le *Lean* et injonction à innover : quel rôle pour les managers ?

Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de Lean Production.

L'application de principes de Lean Production se traduit par une évolution du rôle du manager de proximité. L'équipe dont il a la charge est soumise à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication de ses « collaborateurs », que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de l'amélioration permanente. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.

Nous analysons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le Lean Production en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ».

Notre communication se propose d'analyser, dans un site de production de moteurs de l'industrie automobile, les contradictions auxquelles doit faire face le management de proximité dans les organisations qui mettent en œuvre des principes de « production allégée » ou de *Lean Production*.

Le *Lean Production* consiste en une famille de méthodes dont l'objectif est d'ajuster au mieux les flux de matières et de produits, en appliquant les principes du juste-à-temps et des flux tendus, du « zéro défaut », en éliminant dans la mesure du possible les opérations sans valeur ajoutée, en allégeant et en décloisonnant l'organisation, en particulier par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Il s'agit également d'impliquer les opérateurs de tout

niveau, en les sollicitant notamment pour l'amélioration incrémentale et continue des processus de production, à travers des outils de type *kaizen* par exemple.

Le *Lean Management* a déjà fait l'objet de nombreuses études et notre propos est de nous centrer plus précisément sur la figure du manager de proximité. L'application de principes de *Lean* Production se traduit par une évolution de son rôle, avec en particulier une montée en puissance de ses attributions en matière de management d'équipe. Le groupe de production dont il a la charge est soumis à une plus grande intensité, en termes de contrôle et de procédures. Simultanément, il doit obtenir l'implication des opérateurs, que ce soit pour « jouer le jeu » de la polyvalence ou celui de la qualité totale. Il doit également résoudre en pratique les contradictions issues d'une part de la généralisation et l'application de standards de production rationalisés et d'autre part de la nécessaire régulation in situ de l'activité.

L'interrogation sur le rôle et le devenir de l'encadrement de proximité est un débat récurent depuis plusieurs années, dans la mesure où l'évolution de l'organisation du travail remet en cause leurs attributions. Les agents de maîtrise par exemple semblent évoluer vers des profils renouvelés et variés et il ainsi possible d'identifier six métiers différents derrière une terminologie unique (Colin, Grasser, & Oiry, 2009)[1]. Dans la cité par projets qui caractérise le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999), ces managers opérationnels ou dits « de proximité » doivent leur état de grandeur non à l'autorité hiérarchique que leur confèrent leur statut et leur position, mais à leurs qualités de « médiateurs », « intégrateurs », « facilitateurs », « donneurs de souffle », « fédérateurs d'énergies », « impulseurs de vie, de sens et d'autonomie ». Beauvallet et Houy font un lien explicite avec les organisations en mode *Lean*, dans lesquelles les agents de maitrise ne doivent plus seulement surveiller la production : « Ils doivent aider les opérateurs à trouver des solutions rapidement lorsqu'un problème survient. Leur rôle est d'inciter chaque opérateur à identifier les problèmes, à y réfléchir et à proposer des contre-mesures pour améliorer le système productif. Par conséquent, le management doit se faire au plus près des opérateurs car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace. » (Beauvallet & Houy, 2009, p. 86).

La question de recherche que nous souhaitons donc aborder ici est de comprendre comment évolue le rôle de la hiérarchie de proximité face aux contraintes nouvelles imposées par le *Lean*. Il s'agira notamment de montrer comment se créent de nouvelles tensions résultant d'une standardisation croissante du travail et des outils de management et d'une injection à innover.

D'un point de vue empirique nous analyserons la façon dont les managers de proximité tentent de faire face à ces défis et injonctions en partant d'une approche monographique, menée dans le cadre d'une entreprise du secteur automobile. Celle-ci a érigé le *Lean Production* en doctrine, et en a fait l'un des piliers de l'élaboration d'un système de production « maison ». La gestion des ressources humaines y est reportée vers les ateliers et la question de sa durabilité dans le système *Lean* est posée.

[1] Les auteurs présentent la catégorie d'agent de maîtrise comme un « métier valise » et relèvent différents profils à travers la littérature : l'agent de maîtrise « contrôleur », « expert technique », « manager », « statutaire », « menacé », « chef de petite équipe ».

1. Les grands principes du *Lean Production* : implication et normalisation.

Après avoir rappelé succinctement les grands principes du *Lean*, nous montrerons qu'une partie d'entre eux a potentiellement un impact fort sur le travail des managers de proximité, et font porter sur eux de nouvelles contraintes et responsabilités, en même temps qu'ils représentent un potentiel d'évolution du travail.

L'organisation en *Lean Production* est intimement liée au modèle de production Toyota. Ce système initié par Ohno à partir de 1948 s'est généralisé progressivement à l'ensemble de l'organisation Toyota, sans pour autant faire l'objet, originellement du moins, d'une méthodologie formalisée ni exhaustive, et sans avoir suscité d'intérêt majeur jusqu'à la crise des années soixante-dix (Holweg, 2007, p. 428). Si la dissémination de ces principes commence dès les années quatre-vingt, l'ouvrage de Womack, Jones et Roos (« The machine that changed the world ») a sans conteste joué un puissant rôle d'accélérateur (Womack, Jones, & Roos, 1990).

La démarche *Lean* est présentée comme une forme d'antidote au *muda*, terme japonais qui désigne le gaspillage. Cette chasse au gaspillage, n'est pas sans rappeler l'obsession taylorienne d'élimination systématique des temps morts, et porte de ce fait les germes d'une logique d'intensification. Le *Lean* peut donc être à juste titre considéré comme « la forme la plus poussée de rationalisation du travail, puisqu'il intègre les principes du fordisme (le flux) et ceux du taylorisme (la reconduction de la division du travail) » (Durand, 2004) p.368) Néanmoins, la démarche *Lean* ne doit pas être simplement réduite à une forme extrême du taylorisme : il ne s'agit pas uniquement d'intensifier mécaniquement le travail de production mais de repenser globalement l'organisation autour de principes de fluidité et d'amélioration. Si la volonté de rationalisation de la production et la systématisation de la formalisation du travail inscrivent le *Lean* dans le prolongement de l'école classique d'organisation, il s'en écarte donc sur les questions de l'étude des flux, de la polyvalence et de l'implication des opérateurs (Pesqueux & Tyberghein, 2009). C'est donc « une véritable école nouvelle de gestion de production qui se constitue » (Coriat, 1994 p.89) et un détour par l'exposé de ces principes permet de mieux la cerner.

Si l'on se réfère à l'ouvrage de Womack et Jones, la démarche *Lean* propose en effet de « définir la valeur, d'organiser les fonctions génératrices de valeur ajoutée dans l'ordre optimum, de conduire ces activités sans interruption selon la demande et de les exécuter avec une efficacité croissante » (Womack & Jones, 1996, p.3). Dans cette définition, les auteurs énoncent les cinq principes du *Lean* :

- La valeur (*value)* est le point de départ. Elle est produite par le producteur, mais elle est définie exclusivement par le client. Il s'agit de définir ce qui *a de la valeur* aux yeux du client, en terme de caractéristiques de produit, de prix et de temporalité.
- La chaîne de valeur (*value stream)* correspond à l'ensemble des actions qui aboutissent à la production d'un bien ou d'un service, de la conception à la livraison. L'analyse de la chaîne de valeur permet notamment d'identifier les tâches réellement génératrices de valeur, celles qui ne le sont pas mais qui restent indispensables pour un état donné de la technologie (les contrôles qualité par exemple), et celles qui ne créent aucune valeur et qui peuvent être éliminées sans délai.
- Les tâches restantes à l'issue de l'analyse de la chaîne de valeur doivent ensuite être organisées de façon à réaliser un flux (*flow)*. Il s'agit ici d'un bouleversement de la façon de penser, dans lequel la notion de continuité se substitue à celle de succession de séquences. L'exécution par séquences (ou par lots d'activités similaires) entraîne

généralement des phénomènes de files d'attente, alors même que l'efficacité de chaque séquence donne l'illusion d'un processus globalement efficace. Il est donc préférable de se concentrer « sur le produit et ses besoins » plutôt que sur « l'entreprise ou les machines ». (Womack & Jones, 1996, p. 12).

- La production ainsi organisée en flux et par équipes produits est à l'origine de gains de temps tels qu'il devient alors théoriquement possible de laisser le client tirer la production (*pull)*, ou autrement dit de s'inscrire dans une logique de commande par l'aval.
- L'application des quatre premiers principes, en instituant la visualisation d'un flux intégré et des circuits de *feedbacks* rapides, génère une dynamique d'amélioration permanente qui permet de viser la perfection : « Accélérer le flux de valeur fait apparaître les sources de *muda* cachées dans la chaîne de valeur. Et plus on creuse, plus les obstacles qui freinent le flux apparaissent et peuvent être éliminés. » (Womack & Jones, 1996, p.16).

La logique du flux est en fait centrale et c'est autour d'elle que se fait la cohérence de l'organisation en *Lean Production*. Comme le note Durand : « Le flux tendu a pour essence sa fragilité. (…) [Elle] n'est pas un défaut portant préjudice à ses utilisateurs qui en sous estimeraient les inconvénients ; bien au contraire elle est un atout managérial, qui à la fois révèle les goulots d'étranglement à traiter d'urgence et met en permanence tous les salariés sur le pied de guerre, parce qu'ils doivent veiller à ce que le flux soit maintenu tendu. On peut parler d'implication contrainte pour caractériser le mode de mobilisation intrinsèque au flux tendu. » (Durand, 2004, p.60-61). Les qualifications varient : « autonomie encadrée » (Moatty & Gheorghiu, 2005), « implications incitée » (Coriat, 1994), mais les auteurs insistent sur le caractère ambivalent de l'implication dans le *Lean* C'est sans doute une des caractéristiques majeure des nouvelles organisations du travail que d'encourager l'autonomie des salariés et de recourir à leur implication mais dans un cadre de plus en plus normalisé et prescrit.

Cette contradiction apparente entre besoin d'implication et standardisation croissante n'est pas sans impact sur le management de proximité. C'est tout d'abord ce que l'on attend d'eux dans la cadre du *Lean Production* qui change puisque l'implication est contrainte par l'organisation : « dans l'application du principe du flux tendu, il n'y a plus besoin de chef disciplinaire : la discipline est dans le flux tendu. » (Durand, 2004, p.78) De fait, les statistiques disponibles semblent corroborer cette évolution. « Avec le développement des technologies de communication et de gestion informatisées, l'« organisation du travail » s'est progressivement imposée comme une fonction spécifique et ses connotations traditionnellement hiérarchiques se sont affaiblies. » (Wolff, 2005, p.72) Cette évolution du contenu va de pair avec une dévalorisation des fonctions d'encadrement qui se diffusent de plus en plus vers les strates basses de la hiérarchie des entreprises. Par contre, le nombre d'encadrant ne baisse pas et, au contraire, si l'on regarde des éléments de comparaison européenne : « Ce sont dans les environnements d'*autonomie contrôlée* que les encadrants sont les plus nombreux en proportion. » (Wolff, 2005, p.87) La disparition de la hiérarchie intermédiaire n'est donc pas à l'ordre du jour et c'est donc bien à une évolution du rôle de la hiérarchie de proximité que conduisent les principes du *Lean*.

Il ne faudrait pas réduire le *Lean* à des principes généraux. Ceux-ci s'opérationnalisent à l'aide d'une large palette d'outils de gestion qui sont eux-mêmes utilisés selon des configurations différentes. Ainsi, Shah et Ward (Shah & Ward, 2003) identifient dans la

littérature[2] une vingtaine de pratiques associées au *Lean*, allant de la réduction des temps de cycle au juste-à-temps en passant par le management par la qualité totale. Ces pratiques font l'objet d'un usage à géométrie variable selon les entreprises (les auteurs parlent alors de *Lean bundles*). Pour le dire autrement, « Que « le *Lean* » soit une méthode apparemment bien répertoriée, avec ses manuels, n'implique également pas qu'il suffira, précisément, d'appliquer le manuel. » (Ughetto, 2009 p.6) La cohérence d''ensemble du système *Lean* est importante mais elle ne doit pas amener à imaginer que les équipes de travail et les managers ne peuvent être que passifs face à un modèle qui s'imposerait pour des raisons économiques ou rhétoriques. Au contraire, en fonction de leurs intérêts, des contraintes liées à l'histoire de l'entreprise ou aux spécificités du secteur, un travail d'adaptation, voire de sélection, est non seulement possible mais indispensable. Les principes du *Lean* et les outils de gestion qui l'opérationnalisent constitue plutôt un point de départ. Comme le souligne Alter, « Ce que l'on nomme couramment "innovation organisationnelle" n'est en fait qu'une invention qui ouvre potentiellement la voie à de nouveaux usages et pratiques collectives. » (Alter, 2001) C'est ce travail d'appropriation du *Lean* par la hiérarchie de proximité que nous avons observé.

Les organisations apparentées au système *Lean* sont aujourd'hui nombreuses. Lorenz et Valeyre (2004) en se basant sur la troisième enquête européenne sur les conditions de travail [3] estiment que 28% des salariés européens (environ 20% des salariés français) travaillent dans ce type d'organisation. De leur côté, Amossé et Coutrot (2008) notent en s'appuyant sur l'enquête Réponse que 33 % des établissements (représentant 34% des salariés) relèvent d'un profil toyotiste[4].

Ces deux recherches pointent l'ambivalence des systèmes *Lean* du point de vue de leur impact sur les conditions de travail.

Lorenz et Valeyre soulignent en effet que ces organisations reprennent la panoplie d'outils de management déjà évoqués[5] qui placent les salariés dans une tension latente entre d'une part l'autonomie, l'engagement, la responsabilisation et la participation active qui leur est demandée et d'autre part des contraintes lourdes liées à l'élimination systématique des « gaspillages[6] », une formalisation qui reste importante (les « bonnes pratiques » une fois repérées se transforment en prescriptions) et une recherche d'amélioration permanente qui peut se révéler exigeante, voire perturber la régulation du fonctionnement courant.

Amossé et Coutrot soulignent quant à eux que, sur le plan de la régulation sociale, ces modèles (*i.e.* les modèles de l'entreprise apprenante et du *Lean*) « […] supposent des mécanismes de participation directe des salariés (cercles de qualité, groupes semi autonomes, équipes projet etc.) et des relations sociales « pacifiées », à la fois grâce à une individualisation très poussée de la relation salariale et une grande mobilité interne et externe

---

[2] Les auteurs se basent eux-mêmes sur un travail de McLachlin, R., 1997, Management initiatives and just-in-time manufacturing, *Journal of Operations Management*, 15 (4), 271-292.

[3] Enquête menée en 2000 sur un échantillon de plus de 20000 salariés européens.

[4] Les auteurs distinguent le modèle toyotiste du modèle de *contrôle simple* (13% des établissements et 7% des salariés) du modèle *néo-taylorien* (36% des établissements et 35% des salariés) et du modèle *public en transition* (18% des établissements et 25% des salariés).

[5] Juste-à-temps, zéro défaut, élimination des opérations sans valeur ajoutée, allègement et décloisonnement de l'organisation, travail en équipe, améliorations permanentes etc.

[6] Ainsi, par exemple, la sous utilisation des compétences des agents comme source de gaspillage ((Stone, 2010), p.67). Nous soulignons ici que c'est précisément cette recherche permanente d'optimisation qui peut compromettre la soutenabilité des situations de travail issues de la mise en œuvre de ces systèmes de production.

des salariés, qui permettent une certaine atomisation des collectifs de travail » (Amossé & Coutrot, 2008, p. 426). Ainsi, si l'on suit ces auteurs, les relations sociales relativement pacifiées que l'on peut observer seraient dues au fait que les caractéristiques mêmes du *Lean* affaiblissent la force de négociation collective des salariés.

Notons également que des excès de tension sur le travail peuvent résulter d'une mauvaise compréhension et application de ce que devrait être le *Lean* (si l'on suit sa forme théorique). La « philosophie » du *Lean* suppose en effet que les impératifs de flux, de qualité et de sécurité soient prioritaires sur les objectifs quantitatifs de production … Il est probable que cette dimension du *Lean* n'ait pas toujours été appliquée avec le même zèle que la quête systématique de l'allègement des coûts et l'élimination des gaspillages. Beauvallet et Houy concluent d'ailleurs leur recherche sur les caractéristiques du *Lean* en France en notant que « les entreprises semblent ne retenir qu'une version simplifiée et surtout réductrice du Toyota Production System. En effet, les entreprises réduisent leurs stocks plus qu'elles n'agissent sur la taille de leurs lots, elles mettent en place des procédures qualité sans les combiner à une réelle réactivité et elles pratiquent l'amélioration continue de leur processus de travail sans les avoir toujours rigoureusement standardisés au préalable.» (Beauvallet & Houy, 2009, p.105).

Dès lors, on peut comprendre l'importance de la relation entre les managers et les équipes pour que le *Lean* ne se réduise pas, précisément, à une juxtaposition incohérente et cacophonique d'outils de gestion visant, au prix d'un formalisme excessif, à traquer toutes les opportunités d'allègement possibles. Le manager de proximité a donc un rôle important dans la mise en œuvre concrète du *Lean*.

2. Les managers de proximité dans la mise en œuvre du *Lean* : entre contraintes nouvelles et évolution de la fonction.

En première approche, et dans la continuité des propos précédents, nous pouvons considérer que le manager de proximité n'est pas seulement un rouage mécanique qui se limiterait à la transmission aux équipes des prescriptions relatives au système de production. Pour reprendre les termes de Boussart, les managers « travaillent » les dispositifs de gestion. « Ils les manipulent, les sélectionnent, les agencent, les réorganisent, les assouplissent, les durcissent, etc. Ce travail est le cœur de leur activité professionnelle » (Boussard, 2008, p. 208) Nous pouvons émettre l'hypothèse que le manager de proximité exerce un triple rôle dans la mise en œuvre et l'animation d'un système *Lean* :

- Un rôle de relais : il doit décoder, transmettre à son équipe le principe du *Lean* et ses méthodes. Il doit aussi faire remonter aux niveaux supérieurs les résultats de ses démarches d'amélioration permanente et toutes les informations utiles à l'amélioration du « flux ».
- Un rôle d'artisan du *Lean* : le manager de proximité ne se cantonne pas à un rôle de transmission ; il doit littéralement *opérationnaliser* les outils de gestion. Il s'agit là d'une activité à part entière, qui devient une composante essentielle de la fonction de ces managers de terrain.
- Un rôle de concepteur : les outils de gestion qu'on lui demande d'appliquer ne sont pas des « recettes clés en main » dont il suffirait de dérouler le mode d'emploi. Il faut bien au contraire les contextualiser, et pour cela produire des solutions organisationnelles locales et spécifiques. C'est dans ce rôle également que le manager de proximité doit veiller à la cohérence du système (i.e. cohérence de l'ensemble de dispositifs de gestion) et au respect, par-delà l'aspect technique, de l'esprit et de la « philosophie » du *Lean*.

Pour comprendre plus précisément l'influence que peut exercer le *Lean* sur le rôle spécifique du manager de proximité, nous nous appuyons sur les quatorze principes énoncés par Liker comme les fondements du modèle Toyota (Liker, 2006, Cf. encadré.)

Les quatorze principes du modèle Toyota selon Liker

1. Fonder ses décisions managériales sur une philosophie à long terme, et en acceptant les coûts à court terme.

2. Créer un flux continu dans ses processus pour faire apparaître ses problèmes.

3. Tirer plutôt que pousser pour éviter la surproduction.

4. Lisser les activités.

5. Affirmer dans la culture de l'entreprise la volonté de tout arrêter si besoin pour résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent, afin d''assurer un excellent niveau de qualité dès le premier produit.

6. La standardisation du travail est la base de l'amélioration continue et de l'implication du personnel.

7. Le management visuel permet de s'assurer que les défauts ne restent pas cachés.

8. N'utiliser que des technologies testées et éprouvées dans les processus de fabrication.

9. Développer des leaders qui comprennent le travail dans le détail set qui incarnent par leur attitude la philosophie de l'entreprise.

10. Recruter et former un personnel de qualité exceptionnelle, organisé en équipes, et qui suit la philosophie de l'entreprise.

11. Respecter le réseau étendu des partenaires et fournisseurs en les encourageant à toujours mieux faire et en les aidant à s'améliorer.

12. Aller soi-même voir ce qui se passe sur le terrain afin de comprendre les situations pratiques.

13. Prendre les décisions lentement, par consensus, en considérant toutes les options.

14. Devenir une organisation apprenante par une réflexion au fil de l'eau et par l'amélioration continue.

Même si la cohérence du modèle proposé est importante, cinq principes nous paraissent concerner davantage les paramètres de conception de l'organisation plutôt que directement le rôle des managers de proximité. En effet, les principes 2, 3, 4, 8 et 11 relèvent essentiellement des niveaux centraux et ils n'ont qu'un impact indirect sur la hiérarchie de proximité.

Par contre, les neuf autres principes nous semblent avoir des implications potentielles importantes sur le rôle de la hiérarchie de proximité. Nous avons regroupé ces principes en trois familles distinctes, et nous nous sommes efforcés d'en tirer les conséquences potentielles sur le travail des managers de proximité.

Les principes 1, 5, 13 et 14 intègrent les apprentissages et s'inscrivent dans une gestion de long terme. Le manager de proximité est censé se projeter lui-même sur un horizon temporel de moyen / long terme, ce qui suppose qu'il se libère de ses propres objectifs immédiats. Il doit faire de la recherche de qualité autre chose qu'une contrainte pour son équipe, et il doit initier et guider un processus d'apprentissage collectif et/ou organisationnel. Cela peut renforcer l'intérêt pour le travail mais peut également conduire à accroissement de la charge cognitive.

Les principes 6 et 10 supposent un personnel compétent, impliqué et organisé en équipe. Le manager de proximité doit s'approprier une logique de gestion des compétences, formelle et informelle, et il doit veiller à la composition de son équipe en termes de niveau et de complémentarité. Il doit en outre relayer un processus de standardisation des tâches et simultanément veiller au maintien des régulations autonomes de travail. Il y a dans ces principes un potentiel de développement de l'autonomie pour atteindre les objectifs mais en contrepartie cela suppose aussi une multiplication des outils à maitriser et une responsabilité plus forte de l'équipe.

Enfin, les principes 7, 9 et 12 insistent sur l'importance du terrain. C'est une autre difficulté qu'à à résoudre le manager de proximité : alors même que le *Lean* le positionne dans un rôle accru de management, par l'animation des outils et de la philosophie du système, il doit cependant garder un fort ancrage au « terrain », voire aux compétences techniques propres au « métier » exercé par les membres de son équipe. Le périmètre d'activité est « complet », allant jusqu'à la phase de réalisation opérationnelle ce qui peut être source d'enrichissement du travail mais c'est aussi une exigence supplémentaire, être sur le terrain, qui pèse sur le manager de proximité.

La situation des managers de proximité dans une organisation *Lean* est bien, par essence, une situation porteuse de possibilités, d'exigences et de tension nouvelles, que nous pouvons regrouper autour de trois axes :

- Gestion des apprentissages et du temps long ;
- Management, animation et construction des équipes ;
- Opérationnalisation de la démarche *Lean* en cultivant un contact terrain.

Cette multiplication des principes et des exigences pose évidemment la question de la façon dont les managers font face à cette « prescription idéale » (Dujarier, 2006) ce que nous proposons de voir à partir du cas AUTO.

3. Les enseignements d'une étude de cas dans le secteur de l'automobile : enrichissement, intensification et complexification.

Le cas AUTO représente typiquement une organisation qui a récemment repensé la conception de son organisation autour des principes et de l'esprit du *Lean*. Après avoir présenté les grandes caractéristiques du cas et des éléments de la méthodologie d'enquête, nous illustrerons, sur les trois axes retenus, les transformations du rôle de manager de proximité dans ce type d'organisation, à travers la figure du Responsable d'Unité (RU).

3.1 Présentation et méthodologie : Le *Lean* comme « philosophie » du système de production maison.

Le site dans lequel s'est déroulée notre recherche représente la plus importante unité de production de moteurs du groupe AUTO. Dans un secteur où la part de la sous-traitance est élevée, la fabrication de moteurs reste une compétence centrale pour l'entreprise. Le site s'étend sur 118 hectares et compte environ 3800 salariés dont 78% d'ouvriers, 17% d'ETAM et 5% de Cadres. La production est d'environ 6.000 moteurs par jour.

L'usine est en profonde réorganisation puisque trois changements organisationnels majeurs sont en cours lors de notre recherche. Comme l'ensemble du groupe, le site déploie une organisation de la production de type *Lean*, inspirée de Toyota. Deuxième changement, la production est restructurée sur la base d'une organisation en lignes de produit, ce qui est typique de l'approche *Lean* (cf.2.1). Enfin, l'ensemble des activités de maintenance est regroupé dans un Pôle d'appui technique.

Nous nous sommes intéressés au rôle des Responsables d'Unité montage et usinage, soit une population de 150 individus sur le site. A cette fin nous avons eu trois entretiens « direction », réalisé plusieurs visites du site et des ateliers concernés, puis réalisé dix entretiens avec des responsables d'unité (8) ou ex-responsables d'unité (2). Les entretiens ont été systématiquement et intégralement retranscrits, ce qui représente un volume d'environ 170 pages de transcription. Les résultats ont été présentés et discutés avec les responsables RH du site.

Les missions principales du Responsable d'Unité sont ainsi définies par sa description de fonction : « En qualité de responsable hiérarchique d'une UEP[7], le Responsable d'Unité réalise le programme quotidien de production en garantissant la bonne application des standards métiers et en développant la cohésion sociale, afin d'atteindre les objectifs de Sécurité Motivation Qualité Coûts Délais de l'entité. Il anime l'équipe de progrès autour des contrats d'objectifs, est une force de proposition en matière de progrès continu, est le garant du Système de Production Maison[8] dans son Unité ». Les RU travaillent, généralement, en 3x8 et leur équipe comprend 8 à 10 ouvriers professionnels pour les ateliers d'usinage ou environ 25 ouvriers au montage.

Le Système de Production Maison (SPM dans la suite de ce texte) regroupe et formalise l'ensemble des principes du *Lean*. L'application des standards et l'utilisation des nombreux outils de management mis à sa disposition, doit permettre au RU de remplir ses objectifs dont le niveau de production n'est qu'un élément.

3.2 Le rôle et la place des responsables d'unités dans la gestion des apprentissages et du temps long : une responsabilité nouvelle, une dynamique complexe.

Les RU doivent animer une dynamique d'apprentissage articulée autour de la question des standards, évoqués sous l'expression « nominal ».

Le premier mouvement de cette dynamique est un mouvement **descendant** de diffusion du nominal : les RU doivent s'assurer que les bonnes pratiques recensées au niveau du groupe AUTO et formalisées dans des procédures sont effectivement mises en œuvre. Dans les entretiens, le respect du nominal revient comme un *leitmotiv* : « *notre but c'est de travailler au nominal*[9] », « *revenir au nominal* », « *ne pas détériorer le nominal* ». Etre au nominal pour un RU passe par le respect des standards de travail et il doit pour cela effectuer des vérifications du respect des standards (VRS) : « *On va sur un poste avec une feuille, c'est formalisé. On ressort la feuille qui va bien avec la VRS et puis on regarde. Est-ce qu'elle l'applique bien ou pas. Et après on pose des questions à la personne, les difficultés qu'elle rencontre dans son poste de travail, les suggestions qu'elle propose* ».

Le contrôle du travail passe donc essentiellement par les vérifications du respect des standards. Ces standards écrits sont établis par un groupe composé d'un conducteur

[7] L'Unité Elémentaire de Production (UEP) est le niveau organisationnel de base de la production. Elle est définie par un ensemble de moyens de production et par les opérateurs qui y sont rattachés. Elle peut correspondre à un ou, plus rarement, plusieurs ateliers. L'UEP est matérialisée par un bâtiment préfabriqué situé dans le hall de production, à proximité des machines.

[8] Acronyme modifié pour respecter l'anonymat de l'étude.

[9] Les éléments entre guillemet et en italique sont des citations issues de la transcription des entretiens.

d'installation, d'un moniteur[10], du RU et d'un technicien. Ils ont aussi pour objectif de faciliter la polyvalence en constituant une sorte de mode d'emploi des postes.

Si leur application semble impérative, les standards peuvent cependant être modifiés, ce qui donne lieu à un mouvement que l'on peut qualifier de **remontant** : « *Le standard, on peut le faire évoluer. On le fait évoluer avec l'accord de tout le monde. Nous on vérifie, on doit le faire appliquer, et derrière le standard est validé par la qualité, par les méthodes et techniques* ». Ce mouvement s'appuie sur des outils de gestions des propositions d'amélioration faites par les salariés. Ces suggestions sont répertoriées par les moniteurs, elles sont validées par les RU et les techniciens et elles font l'objet d'un suivi pour vérifier leur application effective. Le tout à l'aide d'un logiciel. Ces suggestions sont rémunérées et prises en compte dans la notation : « *les salariés en terme de participation, on leur demande de faire au minimum une proposition d'amélioration par an (…) et si une personne n'en passe pas du tout elle va redescendre au niveau de la notation*».

Une autre modalité de gestion de ce mouvement remontant est la Réunion Ciblée, qui regroupe les techniciens et les moniteurs. Il s'agit de traiter les priorités de l'atelier avec pour objectif central la réduction de la non qualité et l'amélioration de la fiabilité des installations : « *On met des post-it et tout le monde va bosser dessus, c'est affiché là-bas dans l'UP, et on les traite tous les jours, tous les jours on les passe en revue jusqu'à ce qu'on ait trouvé la raison de la non-qualité et fait une modification* ». Les méthodes de résolution de problèmes y sont utilisées fréquemment : « *je suis garant de l'utilisation des méthodes de recherche, l'utilisation de toutes ces méthodologies, qui sont riches en enseignement, qu'on essaie d'instaurer dans nos manières de travailler* ».

Sur ce premier axe on retrouve donc un enrichissement certain du travail de RU, qui lui demande une projection dans la durée et la maîtrise d'outils de gestion et de management nouveaux. La charge mentale que cela représente est cependant importante, et il y a une forme de compromis à trouver entre d'une part une dimension de contrôle et de prescription stricte liée à l'application des standards et d'autre part un appel à l'initiative et la créativité des opérateurs pour les conduire à adhérer au processus d'amélioration de ces standards.

3.3 Management, animation et construction des équipes : atteindre des objectifs multiples.

Le premier objectif des RU est assez logiquement un objectif de production : « *Le but du RU de toute façon c'est faire le contrat qu'on lui a confié. Moi je suis là pour faire 800 culasses* ». Mais aussi central qu'il soit, cet objectif n'est pas considéré comme exclusif d'autres impératifs. Ce qui caractérise en effet l'activité des RU dans le système *Lean*, c'est avant tout la multiplicité des objectifs à tenir. La production doit être réalisée quantitativement mais elle n'a de sens que dans le respect d'un niveau de qualité, dans la sécurité et tout en assurant l'évolution de l'Unité de Production. La difficulté de l'activité tiendrait surtout au fait de devoir atteindre plusieurs objectifs, potentiellement contradictoires.

Ainsi par exemple, le suivi de la qualité est indissociable de la réalisation des objectifs quantitatifs : « *On a un but ici, c'est de faire de la fabrication. J'ai tant de pièces, tant de culasses à faire tous les jours, il faut qu'elles soient bonnes* ». Cela passe par un bon fonctionnement des équipements et suppose pour le RU, la mobilisation des services supports. Le RU a donc un rôle d'interface avec les autres services. Il doit construire une crédibilité à

[10] Les moniteurs sont des ouvriers de production ayant le statut de « bras droit du RU » ou de « *Team Leader* » dans les termes du Lean.

l'extérieur de son UEP. Il ne s'agit pas seulement de faire appel au bon interlocuteur mais aussi de le solliciter à bon escient.

Conformément aux principes du *Lean*, les RU doivent également faire évoluer leur équipe à moyen terme. C'est notamment cet aspect du travail qui marque, dans les discours, l'évolution entre les RU et les anciens chefs d'équipe. Ils doivent atteindre les objectifs de court terme en matière de production qualité et sécurité et être capable de faire évoluer leurs opérateurs et leurs équipements sur le moyen terme.

Cela n'est pas toujours simple au quotidien : « *Le boulot du RU c'est quand même d'avoir une petite vision, à la semaine ou au mois… mais souvent ils sont tellement englués dans leur difficulté quotidienne qu'ils n'ont plus la perspective de la semaine ou du mois* » (un cadre).

Il faut souligner ici le côté paradoxal de la situation : les contraintes quotidiennes de production limitent les perspectives de projection dans la durée. Or, précisément, ce sont les capacités à améliorer le processus de production (meilleure fiabilité, meilleure qualité, meilleure efficacité…) qui permettraient, selon l'esprit *Lean*, de desserrer à terme les contraintes, et donc, de rendre la situation plus soutenable : « *Et puis, les RU ont quand même tous un rôle à jouer dans l'amélioration … S'ils laissent tomber cela ça ne va pas. Après ils seront mal perçus. Ils ne feront que subir, que subir, jamais ils ne construisent* » (un Responsable de Groupe).

Tenir simultanément ces différents objectifs suppose pour le RU de s'extraire des problèmes proprement techniques pour se focaliser sur la gestion des hommes et l'organisation de l'UEP.

Les compétences nécessaires sont alors avant tout des compétences de management. Le RU ne produit pas, il organise, il gère les hommes. L'atteinte des objectifs repose donc en grande partie sur sa capacité à mobiliser son équipe : « *La base du RU c'est ça. C'est savoir tirer le meilleur des gens qu'on nous a confié* ». Ce que confirme un RG : « *une des qualités qui va faire que certains RU sont meilleurs que d'autres, c'est de savoir fédérer les autres autour de notre problématique, autour de l'atelier* ».

Pour manager leurs UEP, les RU mettent en œuvre une panoplie complète d'outils de gestion qui sont communs à l'ensemble du groupe AUTO. Ces outils sont standardisés et supposent un recours important à l'informatique :

- **Réunion de l'ensemble de l'équipe** : « *Tous les matins en début de poste je fais mon briefing, donc c'est moi qui donne le tempo du poste et je vais annoncer les campagnes, je vais annoncer quels types de pièces on va faire, quand est-ce qu'on change de campagne, pourquoi, les grandes lignes de ce qui s'est passé dans les dernières vingt-quatre heures* ». Pour ce *briefing*, les RU disposent d'une salle de réunion isolée et équipée d'un vidéoprojecteur. Ils peuvent s'appuyer sur un document préparé par le service communication.
- **Gestion des absences :** le RU doit rencontrer tous les opérateurs ayant eu une absence pour cause de maladie : « *Systématiquement quand la personne a un arrêt maladie, on fait un entretien de reprise* ».
- **Gestion de la polyvalence**, à l'aide d'un dispositif informatisé. Une base de données répertorie tous les postes et tous les salariés de l'Unité de Production. Tous les jours les affectations de chaque salarié à un poste doivent être saisies. Un salarié ne peut être affecté sur un poste s'il n'y pas été formé. La formation sur le poste habilite un opérateur à le tenir mais il perd son habilitation et doit être de nouveau formé s'il n'a pas été affecté à ce poste pendant plus d'un mois. La perte d'habilitation semble relativement rare. Le RU suit les habilitations et le logiciel signale les opérateurs en passe de perdre leur habilitation : « *On va les mettre une journée sur ces postes là*

pour qu'ils reprennent le standard et ils ne perdront pas leur habilitation ***».*** Le système incite donc les RU à gérer de façon systématique la polyvalence de leurs équipes.

- **Réalisation des entretiens annuels d'évaluation :** outre des formations reçues lors de leur prise de fonction, les RU s'appuient sur les résultats des outils de gestion évoqués précédemment : « *Quand on fait les évaluations annuelles, on regarde combien de poste ils tiennent, leurs poly-compétences, s'ils respectent bien le mode opératoire, s'ils font des propositions, si en terme de qualité ils participent en termes de sécurité, environnement… on les évalue comme ça* ».

Ce qui ressort au final c'est la multiplicité des suivis effectués, l'utilisation de nombreux outils standardisés et l'omniprésence de l'informatique. Le jugement global des RU sur la formalisation du travail est plutôt positif : « *Le Lean, je pense que ça va nous apporter beaucoup* ». Ils considèrent surtout que les méthodes issues du *Lean* vont permettre une gestion plus rigoureuse et plus systématique du travail. La standardisation peut aussi permettre d'améliorer la qualité et donc au final la productivité des ateliers. Facilitant le contrôle du travail à tous les niveaux, le *Lean* est aussi considéré comme une condition d'une meilleure circulation de l'information. L'existence de standards peut faciliter le travail y compris en matière de management. Ainsi, l'utilisation des grilles d'évaluations très complètes, répertoriant toutes les activités des opérateurs, permet au RU de justifier plus facilement ses choix.

3.4 Le maintien du contact terrain : exigé, indispensable, mais difficile à conserver.

Le maintien du contact terrain est en premier lieu nécessaire pour maintenir à niveau les compétences techniques liées au métier, condition indispensable au maintien de la légitimité des RU : « *On a des machines qui sont complexes. Et vis-à-vis d'un maintenancier, il faut quand même que le gars ait bien capté ce que le conducteur d'installation lui donne comme infos, qu'il retransmette à la maintenance* », ce que traduit ainsi un RU :« *On peut manager mais il faut savoir quand même de quoi on parle*. ».

Mais au-delà de l'aspect technique, le contact terrain est également une condition du management des personnes. Cela passe par une bonne capacité de communication et par une certaine proximité avec les opérateurs. Il y a ici un changement avec les anciens chefs d'équipe, maintes fois souligné dans les entretiens : « *maintenant on n'attend plus la même chose des RU d'aujourd'hui par rapport à ceux d'avant, puisqu'il y a une grosse partie de social maintenant*». Cette capacité de management est d'autant plus importante que les RU sont le premier échelon hiérarchique et que c'est donc à eux de contrôler l'application des standards définis dans le cadre du *Lean*. « *C'est eux qui sont vraiment en contact, ils n'ont pas un métier facile. (…) eux ont le retour des gars parce que les décisions hiérarchiques, tout ce qui tombe, c'est eux qui donnent l'info et c'est eux qui se prennent le retour direct* » (RG).

Ce contact terrain, technique et humain est cependant particulièrement difficile à maintenir compte tenu du nombre et de la variété des tâches à accomplir. La formalisation croissante se traduit en effet pour les RU par une charge de travail « administratif » de plus en plus importante: rédaction de standards, de comptes-rendus de réunion, de cahiers des charges, multiplication des réunions, utilisation de fiches actions…. Le bienfondé des outils n'est pas globalement remis en cause. Ce qui pose problème, c'est la difficulté de concilier une présence minimum sur le terrain, jugée fondamentale, avec des réunions et un travail de *reporting* de plus en plus chronophages. Cela s'avère d'autant plus difficile dans un

environnement où la pression des objectifs de production reste prégnante. L'utilisation de nombreux outils de gestion informatisés a fortement fait évoluer le métier : « *Un chef d'équipe à l'époque gérait une production. Il était dans l'atelier tout le temps. Moi je garantis que de temps en temps je dis stop, stop au PC, stop aux réunions et je vais dans mon atelier. Mais je suis obligé de me faire violence* ».

4. Conclusion : un rôle central mais difficile à tenir

L'importance des managers de proximité dans la conduite du *Lean* ressort aussi bien de notre revue de littérature que du cas étudié. Si les discours sur le nouveau rôle des managers de proximité sont nombreux, force est de constater que les pratiques ne sont pas toujours à la hauteur et que les points de tension et de contradiction restent importants.

Deux exemples peuvent illustrer ces tensions :

Le premier exemple concerne le **formalisme**. Si le jugement global porté par les RU est généralement plutôt positif, l'excès de formalisation est présenté comme un point particulièrement critique. Le travail des opérateurs est en effet de plus en plus strictement standardisé, et cette perte d'autonomie aboutirait à une forme de démotivation ou de retrait : « *On ne demande plus aux gens de réfléchir. Alors, maintenant, le vice, c'est que si c'est pas écrit, ils ne font pas* ». Assez classiquement, la prescription du travail des opérateurs peut entrainer un **désengagement** : « *Maintenant, les professionnels, on leur demande d'appliquer à la lettre les gammes de travail écrites, et c'est à double tranchant…on a un peu l'impression de tout leur expliquer, et puis ils n'ont plus à réfléchir* ». En principe, les outils de management mis à disposition des RU doivent palier ce problème en prenant en compte l'implication des opérateurs. Mais est alors pointé le risque de **comportement stratégique des opérateurs** : « *Pour être au coefficient 225, il faut qu'il fasse ça, ça et ça. Alors il va faire juste ça. Pas trop en plus parce qu'il faut qu'il en garde un peu pour les trois années suivantes. C'est l'effet un peu pervers d'un système qui a été établi comme ça* ».On pense ici au simulacre comme résistance évoqué par Durand (Durand, 2004) En l'état, le manager de proximité se trouve confronté à une contradiction difficile à gérer, pris entre d'un côté l'injonction d'utiliser les outils de gestion qu'on lui procure et de l'autre le formalisme généré par ces mêmes outils de gestion, source de désengagement et de comportement stratégique des opérateurs.

Le deuxième exemple concerne plus directement les managers de proximité eux-mêmes. Le paradoxe est qu'ils reconnaissent l'utilité des outils de management mis à leur disposition, mais qu'ils critiquent leur lourdeur qui tendrait finalement à les empêcher de manager. Le risque d'une coupure avec l'atelier est assez unanimement soulevé. Le travail administratif se ferait au détriment d'un travail moins formel de contact, indispensable au management de proximité : « *Je veux pouvoir continuer à discuter avec mon personnel. J'ai besoin d'aller voir mes gars, de discuter un peu avec eux, que ce soit technique ou de choses diverses et variées* ». La capacité à traiter en un minimum de temps le travail dit « administratif » (utilisation des multiples outils et indicateurs de gestion) devient alors centrale pour les RU car elle permet de libérer du temps pour le maintenir le contact terrain. Comme le note Le Goff, « L'inflation des outils est en fait significative de la dissolution d'un certain bon sens au profit d'une approche instrumentale de l'être humain qui, sous prétexte d'efficacité, le dénature » (Le Goff, 2000 p.13)

Les RU sont donc tenus d'inventer un mode de fonctionnement permettant de tenir et de faire vivre tonus les principes du *Lean*. Les tensions ne se jouent pas uniquement entre une

prescription exigeante et un travail concret mais également dans la mise en œuvre du modèle lui-même.

Bibliographie

Alter, N. (2001). *L'innovation ordinaire*. PUF, 276 p.

Amossé, T., & Coutrot, T. (2008). L'évolution des modèles socioproductifs en France depuis 15 ans : le néo-taylorisme n'est pas mort. In T. Amossé, C. Bloch-London & L. Wolf (Eds.), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir des enquêtes Réponse* (pp. 423-451): La Découverte.

Beauvallet, G., & Houy, T. (2009). L'adoption des pratiques de gestion *Lean*: Cas des entreprises industrielles françaises. *Revue Française de Gestion;*(197), 83-106.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.

Boussard, v. (2008). *Sociologie de la gestion*: Belin.

Colin, T., Grasser, B., & Oiry, E. (2009). Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier. *Revue Management et Avenir*(25), 335-353.

Coriat, B. (1994). *Penser à l'envers*: éd.Christian Bourgois.

Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail*: PUF.

Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible*: Seuil.

Holweg, M. (2007). The genealogy of *Lean* production. *Journal of operation management*(25), 420-437.

Le Goff, J.-P. (2000). *Les illusions du management Pour le retour du bon sens*: La découverte.

Liker, J. (2006). *Le modèle Toyota*: Pearson.

Lorenz, E., & Valeyre, A. (2004). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union Européenne. *Document de Travail du Centre d'Etude de l'Emploi,* n°32, juin.

Moatty, F., & Gheorghiu, M. D. (2005). Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie *Réseaux, vol. 23,* n° 134, p. 91-122.

Pesqueux, Y., & Tyberghein, J.-P. (2009). *L' école japonaise d'organisation*: Afnor éd.

Shah, R., & Ward, P.-T. (2003). *Lean* Manufacturing : context, practice bundles, and performance. *Journal of operations management,* n°21, 129-149.

Stone, K.-B. (2010). Kaizen Teams : integrated HRD practices for successful team building. *Advanced in Developing Human Resources*(12:61).

Ughetto, P. (2009). Une réorganisation au concret : l'implantation de la *Lean* production comme travail managérial, *XIIes Journées internationales de sociologie du travail* 19 p.

Wolff, L. (2005). Transformation de l'intermédiation hiérarchique. *Rapport de recherche du CEE,* n°29, 127 p.

Womack, J.-P., & Jones, D.-T. (1996). Beyond Toyota : How to root ou waste and pursue perfection. *Harvard business review*, september-october, 140-158.

Womack, J.-P., Jones, D.-T., & Roos, D.-T. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates.

IVe Congrès de l'AFS – Grenoble 2011 – RT 30 session 6
VERS LE DEVOIR D'INNOVER

Proposition de communication. Ce texte n'est pas la version finale de la communication

Marie-Anne Dujarier
Université Sorbonne Nouvelle- Paris III
Ecole Polytechnique (Paris)
Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE, UMR CNAM /CNRS)

Innovation managériale : la source de reconnaissance pour les « managers à distance »

Introduction

Cette communication traite de l'innovation managériale prescrite. Plutôt que de rendre compte de sa réception dans les milieux de travail opérationnel, elle propose de s'intéresser, en amont, au travail des « innovateurs ». Ils se recrutent parmi les « managers à distance », parfois appelés également les «fonctionnels » (Harris & Watson, 1999)[1]. Ce salariat technocratique (Touraine, 1969) est, en France, héritier de l'ingénieur social et des ingénieurs tayloriens (Gadea G., 2003). Il se distingue des autres « cadres » par sa fonction (strictement bureaucratique) et son éthos internationalisé qui tend à une forme de distinction (Wagner, 1998 ; Lasch, 2007) plutôt que d'une identification aux autres salariés.

Ces travailleurs qualifiés prescrivent, outillent, normalisent et contrôlent le travail des autres salariés, que ce soit dans le champ de la production, de la qualité, de l'informatique, du contrôle de gestion, du marketing ou de la gestion des ressources humaines. Ces professionnels trouvent leurs homologues sur le marché du conseil, également spécialisé en domaines de gestion. Ces managers sont dans des bureaux et sièges sociaux. Ils ne sont pas au contact des travailleurs dont ils prescrivent l'activité: ils ne les encadrent pas directement. Nous les désignons donc comme « managers à distance ». C'est par la médiation de dispositifs gestionnaires (Boussard et Maugeri, 2003 ; Lascoumes & Le Gales, 2004) au sens foucaldien (2004), qu'ils exercent leur influence. Ils sont les promoteurs de méthodes de management internationalisées (du taylorisme à l'innovation concourante, en passant par le fordisme, la direction par objectif, TQM, démarches qualité, reingeniering, le balanced-score et benchmarking, notoirement). Comme en témoigne l'histoire des organisations, leur activité a un impact considérable sur le travail, son organisation et sa division. La sociologie du travail européenne et anglo-saxonne témoigne des conséquences de ces prescriptions « innovantes » pour les travailleurs et particulièrement les ouvriers. Les managers à distance exercent en effet un pouvoir vigoureux en agissant sur la nature du travail, son sens, ainsi que sur les conditions de travail des salariés, sous-traitants et mêmes consommateurs lorsqu'ils sont mis au travail (Dujarier 2008). Il est alors intéressant d'interroger les

[1] pour eux, la différence entre opérationnel et fonctionnel : tient à des couples d'opposition entre « s'occuper du quotidien / s'occuper du long terme », « Encadrer / pas d'encadrement hiérarchique », « A un client / pas de client direct », « Planning / implémentation (projet) », « Responsabilité sectorielle / responsabilité corporate », tenue du budget.

nombreuses « innovations » qu'ils promeuvent : nouveaux systèmes d'informations, procédures, projets managériaux, « réformes » et autres « démarches ».

J'ai réalisé un travail empirique auprès de 75 de ces managers, avec une approche clinique, par entretiens longs, formations-action, observation participante. En outre, je m'appuierai sur une étude de cas réalisée en 2010-2011, sur l'implantation d'une nouvelle méthode de gestion dans un grand ministère français, et sur ses impacts sur les conditions de travail.

L'hypothèse défendue ici est que ces « managers à distance » construisent leur reconnaissance professionnelle dans l'affichage d' « innovations ». Celles-ci sont alors de plus en plus nombreuses, indépendamment des résultats qu'elles produisent (ou non) sur le travail.

1- Le changement permanent

Les organisations de travail contemporaines sont caractérisées par une intense activité dite d' « innovation » (Boltanski. & Chiapello, 1999), souvent confondue avec le terme plus moderne de « progrès ». Elle se déploie sur deux aspects : les produits et les méthodes de travail. Nous nous centrons ici sur la seconde (quand bien même il serait de plus en plus difficile de séparer nettement les deux). Les travailleurs observent que le travail prescrit et son organisation formelle sont en perpétuelle rénovation. Le passage d'une organisation hiérarchique à une organisation adhocratique, conjugué à une financiarisation du fonctionnement (Weinstein O., 2010), donne le sentiment d'une sorte d'agitation stratégique et organisationnelle dans laquelle les places, les fonctions, procédures, règles, localisations et relations sont sans cesse questionnées et bouleversées, au nom de l'efficacité et de la « compétitivité ».
Les « innovateurs » de méthodes managériales sont eux-mêmes pris dans un mouvement de changement permanent. A ces fonctions, « on est ce que l'on fait » (Harris & Watson, 1999). Une grande partie de leur travail consiste à maintenir la face publique (Jackall, 1988), à incarner leur fonction. Alors, ces promoteurs du changement permanent sont eux-mêmes dans une mobilité poussée. Ils sont la pointe avancée de la nouvelle figure du cadre rompant le contrat de la carrière qui donnait la sécurité et l'ascension contre de l'implication (Bouffartigue, 2001). Mais contrairement aux cadres « encadrants », le déroulement de carrière n'est pas lié à un contrat portant sur les résultats de leur travail. Pour eux, la sécurité et la progression de carrière passe au contraire par la mobilité. Ils changent d'employeur, de poste et même parfois de spécialité très rapidement : il est « normal » et même socialement valorisé de changer de poste tous les deux ou trois ans, quels que soient les « retombées » (non évaluées) des projets qu'ils « lancent ». Cette hyper-mobilité est plutôt indexée à la réputation de savoir « lancer des projets innovants ».

2- La dynamique de la reconnaissance chez les managers à distance

Comme tout travailleur, les managers à distance voient leur activité encadrée par des dynamiques de reconnaissance. Celle-ci est d'autant plus importante à obtenir que la mobilité est grande : il faut se faire connaître et reconnaître pour rester sur le marché du travail et des produits du management (Kipping M., 2008).
Mobilisant les théories existantes sur cette question, nous retiendrons trois formes de reconnaissance au travail : tout d'abord la reconnaissance de leur place et fonction sociale, nous référant ici explicitement à la sociologie interactionniste des professions. L'observation montre que les managers à distance ne sont reconnus professionnellement *que* s'ils innovent. Un DRH, un consultant ou un DSI qui n'alignerait pas, sur son Curriculum Vitae, des « projets innovants », aurait du mal à être reconnu dans son groupe professionnel ou à vendre une prestation de conseil. Nous pourrions même dire que le *mandat* même des managers à distance, c'est l'innovation managériale. Ils sont embauchés par les propriétaires ou dirigeants *pour* mener des « projets de changement » : c'est à cela qu'on les reconnaît professionnellement et sur le marché des prestations managériales (Dujarier, 2006).
L'utilité de cette activité, vu par l'employeur réside largement dans la possibilité, pour un dirigeant de « signer » son passage dans une organisation. Pour ce faire, il « lance des projets nouveaux » , animés par ces managers à distance. Là encore, c'est l'affichage de la rupture, de la nouveauté qui prime. Si l'on se réfère à la théorie de la reconnaissance proposée par la psychodynamique du travail (Dejours, 1995), nous aurions donc ici un « jugement d'utilité » porté par la hiérarchie. De plus, dans le cas des

managers à distance, la « beauté » du travail (*ibidem*) réside là encore dans l'innovation : l'entretien de ce qui existe, l'efficacité des routines ou la pérennité des organisations sont tout l'inverse du « beau geste » dans ces métiers, tous tendus vers l'affichage d'inventions et sophistications croissantes.
Enfin, la reconnaissance est aussi intrasubjective (Clot, 2008) : « se reconnaître au miroir de son activité » serait, plus que la reconnaissance intersubjective et professionnelle, la forme de reconnaissance primordiale pour le travailleur. Les « managers à distance », expriment, à cet égard, un doute certain : bien que l'intelligence symbolique déployée pour inventer ces nouveaux dispositifs leur procure de nombreuses occasions de satisfactions, ils expriment un doute sur la valeur (économique, sociale et même éthique) de leurs actions et leur appartenance à un « vrai » métier. Nous observons alors un jeu de tension entre ces formes de reconnaissance, où la puissance de la reconnaissance professionnelle et intersubjective peut permettre de repousser provisoirement le malaise issu de la faiblesse de reconnaissance intra subjective dans le « savoir-faire » (Osty, 2002). Ce hiatus peut favoriser une course à l'innovation.

3- L'évaluation de l'innovation ?

Dans cette partie, nous interrogerons la valeur de ces innovations managériales : alors que celles-ci sont porteuses d'un discours sur la « valeur » crée, il est intéressant de regarder de près la manière dont ces dispositifs sont eux-mêmes valorisés par les différents acteurs.
Nos observations nous amèneront à développer deux constats à cet égard : tout d'abord, ces dispositifs ne sont pas évalués formellement par les acteurs (actionnaires, dirigeants, managers à distance …). Les travailleurs qui voient leur activité encadrée par ces « innovations » managériales, peuvent, eux , porter un regard et même un jugement. Celui-ci est assez majoritairement critique, dans la mesure où ces innovations dégraderaient l'efficacité et la qualité du travail, d'après ceux qui le font : cette sociologie de la critique nous amène à faire l'hypothèse que ces multiples innovations fonctionnelles font l'objet d'une évaluation éparse, non délibérative et floue.
La promesse de résultat qui la justifie ne peut donc être ce qui en détermine le déploiement social. En revanche, et ce sera notre second constat, la dynamique de la reconnaissance chez ces « managers à distance » permet d'expliquer plus sûrement ce phénomène contemporain de foisonnement de projets dits « innovants » dans l'organisation du travail. Ce « groupe professionnel » (Boussard, 2008) constitue un « marché réseau » (Sauviat, C., 2000), dont le déploiement et la valeur marchande sont, comme tout marché, portés par le renouvellement incessant de ses « produits » : l'innovation dans l'organisation du travail est alors mue par une logique professionnelle et marchande. Les « idées » (Osborne T.,2004) ou plutôt le renouvellement permanent de leur présentation est le ressort principal de ce phénomène d'innovations en cascade.

Conclusion

Les « managers à distance » interviennent vigoureusement sur le travail d'autrui, en produisant une prescription et des contrôles sur l'activité. Ils sont des acteurs majeurs du « travail d'organisation » (Terssac, g. de, & Friedberg E., 2002). Celui-ci peut être défini comme ce qui participe à fabriquer des réponses pratiques, socialement et subjectivement acceptables aux contradictions de l'activité productive. L'issue (toujours provisoire et négociée) de cette activité collective, détermine le statut social du travail : est-il « instrumental » et marchand, ou bien peut-il être aussi une activité « concrète », autorisant l'expression, la participation politique et la participation à la vie publique (Ferreras I., 2007) ? Les innovations managériales affectent des questions sociales centrales en tant qu'elles dessinent la place et la qualité du travail. Mais nous voyons ici, qu'elles participent au travail d'organisation, sans toutefois le prendre comme but. Cette activité, en s'autonomisant, est happée par d'autres finalités quelle celles qu'elle affiche. Dans ce champ, innover est « bien vu », quelque soit ses effet sur le réel du travail. L'innovation managériale n'est alors plus le but de l'activité professionnelle, mais le moyen de sa reconnaissance.

Bibliographie

BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard

BOUFFARTIGUE, P., 2001, *Les cadres : la fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute

BOUSSARD V., MAUGERI S., (dir), 2003, *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan

BOUSSARD V., 2008. *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance.* Paris, Belin, Perspectives sociologiques

CLOT, Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, « Le travail humain »

DARDOT P., LAVAL Ch., 2009. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. La Découverte

DEJOURS, Ch., 1995. *Le facteur humain*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Que Sais Je ?

DUJARIER M.-A., 2008 .*Le travail du consommateur.* Paris, La Découverte

DUJARIER M.-A., 2006 « La Conduite du Changement : lorsque le travail d'organisation devient un produit marchand », in *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, F. Hubault (Dir.), Toulouse, Octarès..p 91-103.

FERRERAS I. 2007, C*ritique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services.* Paris, Les presses de Sciences Po.

FOUCAULT, M.,2004, *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France, 1978-1979,* Gallimard -Seuil –Hautes Etudes

GADEA G., 2003, *Les cadres en France. Une énigme sociologique.* Belin Perspectives sociologiques

HARRIS, P. & WATSON, T. 1999, *The mergent manager,* Londres, Sage Publications

KIPPING M., 2008. Management Consultancies And Organizational Innovation In Europe.Routledge, London.

JACKALL R., (1988), *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York.

LASCH R., 2007. *La révolte des élites et la trahison de la démocratie.* Paris, Champs Flammarion

LASCOUMES P., LE GALES P., 2004. *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po

OSBORNE T.,2004 « On mediators : intellectuals and the ideas trade in the knowledge society », *Economy and society* Vol 33 , N° 4, november p 430 –447

OSTY F., 2002, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail.* Rennes, Presses Universitaires de Rennes. (PUR).

TERSSAC, G. de, & FRIEDBERG E., (2002 – 2 éme édition), *Coopération et Conception*, Toulouse, Octarès.

TOURAINE, A., 1969, *la société post-industrielle*, *Naissance d'une société.* Paris.Denoêl.

SAUVIAT, C., 2000, « Le conseil : un 'marché réseau' singulier », in *Relations de service, marchés de services,* Sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey, CNRS Editions

WEINSTEIN O., 2010, *Pouvoir, finance et connaissance. Les transformations de l'entreprise capitaliste entre le XX é et le XXI é siècle*. Paris, la découverte, « textes à l'appui / économie ».

Congrès AFS 2011 – RT 30 – Session 6

FEIGE Charlène
Doctorante au laboratoire EMC² - LSG
Université Pierre Mendès France - Grenoble 2
UFR SHS
1251, avenue Centrale Domaine Universitaire
38400 Saint-Martin-d'Hères
charlene_feige@hotmail.com

« Bouger dans un univers qui semble celui du bouger[1]»

Au cœur du *besoin d'innover*, comment vivre le travail ?

Alors même que le travail n'a cessé de muter au cours du parcours de l'humanité, dans les années 1960, *« la sécurité fait partie alors de la définition implicite, mais admise par tous, du contrat de travail [2]»*. Puis, la fin des trente glorieuses a sonné le glas d'un monde du travail relativement stable et sécurisant, bouleversant ainsi les manières de concevoir et de pratiquer le travail. Les mutations des équilibres économiques mondiaux ont été concomitantes de transformations majeures des représentations du travail, de bouleversements successifs de la nature même du travail et de son organisation, ainsi que des travailleurs et de leurs revendications. Le travail est une sphère d'ajustements permanents inhérents aux impératifs actuels de compétitivité. Nous vivons un temps au cours duquel l'immobilité et l'inertie sont entendues comme les signes d'une déchéance économique inéluctable et imminente. Ceci implique pour les entreprises le développement et l'implantation d'innovations technologiques, une recherche ininterrompue de nouveaux marchés, l'apport de réaménagements quasi-constants de l'organisation du travail. Et *« ce qui apparaissait relever du désordre, voilà une vingtaine d'années, tend progressivement à s'imposer comme un nouvel état des choses [3]»*.

[1] Banlandier Georges, *Le désordre, Éloge du mouvement*, Paris, Fayard, 1988, p. 161.
[2] Boltanski Luc et Chiapello Ève, Le Nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, p. 137.
[3] Banlandier Georges, *Op Cit.*, p. 161.

Or, tout ceci serait très certainement inenvisageable sans le concours de professionnels de l'encadrement humain. L'irruption de changement, quel qu'il soit, dans l'activité est une remise en question des manières de faire et des savoirs-faires des salariés. Et cela ne va pas de soi. Chaque transformation exige un réapprentissage plus ou moins complet du travail, une révision des habitudes et des repères. C'est pourquoi, les *« destinataires*[4] *»* du changement, autrement dit les salariés, sont examinés comme des *« acteurs puissants sous-estimés »*[5] car, sans leur coopération, aucune entreprise ne pourrait raisonnablement prétendre mettre en œuvre ses nouveaux projets. Et pour cela, il est nécessaire de cultiver les dispositions les plus propices à l'accueil favorable des différentes restructurations de l'activité.

Ces dernières décennies, le mouvement est devenu une donnée centrale du monde du travail, notamment via la mobilité d'une part croissante de la masse salariale. Mobilité géographique au sein d'une même entreprise, mobilité d'entreprises en entreprises : mutations, missions d'intérim, CDD… Entre mobilité et précarisation des situations de travail, la frontière apparait parfois bien mince. Pourtant, la mobilité des travailleurs n'a rien d'inédit. Rappelons pour exemple l'instauration des carnets ouvriers au cours du 19ème siècle pour contraindre les populations ouvrières à moins de versatilité par l'exercice d'un contrôle et d'une maîtrise accrue des migrations de travailleurs sur le territoire français, par les patrons. La mobilité des salariés d'autrefois rimait plutôt avec précarisation de l'entreprise. Entre mobilité d'hier et d'aujourd'hui, c'est la question du choix qui semble les différencier en premier lieu : qui, du travailleur ou de l'employeur choisit la mobilité ?

Garant d'une carrière stable et sécurisante il y a 40 ans, le travail est dorénavant l'expression même de l'adaptabilité et de l'incertitude du lendemain. Or, si la sécurité ne peut plus servir d'argument de légitimation du système économique et productif, il ne reste plus qu'à faire du changement un idéal, du moins une nouvelle normalité de l'idée de carrière. C'est pourquoi, depuis une vingtaine d'années, *« les personnes de valeur sont, dans cette optique celles qui réussissent à travailler avec des gens très différents, qui se montrent ouvertes et flexibles quand il s'agit de changer de projet et qui parviennent à s'adapter en permanence à de nouvelles circonstances*[6] *»*. Ce que Boltanski et Chiapello nomme *« l'apologie du changement, du risque et de la mobilité*[7] *»* pourrait être comprise comme une injonction

[4] Bareil C., « La Résistance au changement », dans *Le Management du changement*, Paris, Magnard-Vuibet, 2010, p. 155-177, p. 156.
[5] *Ibid*., p.156.
[6] Boltanski Luc et Chiapello Ève, *Op Cit.*, p. 142.
[7] *Ibid*., p. 139.

compensatrice de l'effondrement des garanties de sécurité autrefois assurées par le monde du travail.

Cette communication se propose de dresser un aperçu des univers de travail, sans cesse mouvants, d'ouvrières et de vendeuses en magasins de vêtements. Notre propos est issu d'un travail de thèse en cours[8] axé sur les pratiques d'écoutes musicales de femmes sur leur lieu de travail. Cette enquête s'appuie notamment sur un exercice de comparaison entre deux types de lieux de travail qui offrent deux types d'écoutes de la musique. Ainsi, nous nous sommes intéressés aux ouvrières[9] d'une multinationale spécialisée dans la fabrication de disjoncteurs électriques. Cette usine savoyarde autorise l'écoute du baladeur sur les chaînes de montage sous la condition que chaque ouvrière n'utilise qu'un seul de ses deux écouteurs pour des raisons de sécurité. Ici, la musique est un choix. Ayant favorisé comme axe central, la problématique de la musique choisie et subie, nous nous sommes tournés vers l'analyse de lieux de travail imposant la musique comme bain sonore quotidien pour les femmes qui s'y activent. Nous découvrirons alors une partie du monde des vendeuses[10] de différents magasins de prêt-à-porter, tous issus de grandes enseignes multinationales.

Favorisant une approche sensible[11], nous explorons les récits des travailleuses à propos de leurs pratiques d'écoutes musicales pendant le travail en tant qu'ils sont à même de faire émerger des anecdotes, des discours, des représentations révélatrices des manières de vivre leur activité quotidienne.

Dans des contextes de multinationales absorbées par des problématiques d'expansion et/ou de survie en des temps de compétitivité paroxystique, les femmes que nous avons rencontrées ont vu leur lieu de travail être maintes fois reconfiguré par les nouvelles orientations choisies par des directions, elles-mêmes changeantes. Ce qui peut étonner le chercheur au premier abord, c'est le fort contraste entre les discours des ouvrières et des vendeuses sur ces changements. Les premières le vivent globalement comme une menace potentielle sur leur activité et leur emploi ou comme un signe de mauvaise santé économique de l'entreprise.

[8] Thèse sous la direction de Barbara Michel au laboratoire Emc² - LSG.

[9] M'étant concentrée sur les ouvrières en CDI, la très grande majorité de ces femmes ont la cinquantaine. Au moment des entretiens, certaines étaient à quelques mois de la retraite.

[10] Encore une fois le facteur travail à durée indéterminée a conduit le choix des interviewées. Or contrairement aux ouvrières, les vendeuses sont issues d'une génération différente. La plupart d'entres elles ont entre 20 et 30 ans.

[11] Notre enquête repose, d'une part sur un travail d'observation participante (en ce qui concerne l'usine) et, d'autre part sur des observations directes (magasins de vêtements). Le tout complété par de nombreux entretiens réalisés semi directifs auprès d'ouvrières et de vendeuses en CDI.

Alors que pour les secondes, la plupart des annonces de transformations (organisationnelles ou techniques) sont très largement accueillies avec enthousiasme. Ici, changement et progrès tendraient à se confondre. Nous sommes face à deux tendances très fortes dont il s'agira d'expliciter les logiques, celles-ci étant largement liées aux expériences des travailleuses. En effet, loin de souhaiter caricaturer des positions avec d'un côté des ouvrières qui seraient conservatrices, voire réactionnaires et de l'autres des vendeuses qui seraient progressistes, nous voulons d'abord restituer des manières de vivre et de concevoir le travail propres aux deux groupes de travailleuses que nous avons interviewées[12].

Dans un premier temps, nous nous pencherons sur le cas des magasins de vêtements pris dans des dispositifs techniques et de management organisant la transparence et l'implication de ses salariées. Nous découvrirons un univers de technologiques discrètes quadrillant les espaces de ventes, des vendeuses globalement très concernées par l'idée de répondre aux exigences de l'enseigne. Nous ouvrirons aussi notre réflexion sur l'accueil généralement favorable du changement par les vendeuses tout en discutant la place du mouvement comme élément consubstantiel de l'activité en magasin de vêtements. Puis, dans un second temps, nous nous consacrerons à l'usine. Nous retracerons, dans les grandes lignes, trois décennies de transformations majeures du travail. Mobilisant souvenirs et anecdotes, les ouvrières témoigneront d'un profond sentiment de déqualification graduelle du travail et de perte de repères. Amenant angoisse et réticences, le changement est devenu une hantise.

1. Les magasins de vêtements : l'enthousiasme du renouveau perpétuel

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'application de transformations techniques et organisationnelles nécessite un encadrement adéquat. Celui-ci commence déjà par l'implantation de dispositifs techniques spécifiques. Avant d'aborder la problématique du changement et du mouvement comme socle de l'activité en magasin de vêtements, il apparait opportun de débuter par un retour sur ses dispositifs de rationalisation de la gestion humaine et sur les discours qui accompagnent la dynamique d'implication du personnel.

Au cœur d'un double mouvement fait de séduction et de suspicion, les magasins sont couverts par trois types de dispositifs indispensables qui requièrent l'implantation de technologies

[12] Nous pouvons déjà signaler que nos questionnements autour des pratiques d'écoutes musicales sur le lieu de travail, nous révèlent des ouvrières soucieuses de *« rester dans le coup »* que ce soit du côté des choix musicaux ou bien du côté des supports numériques utilisés pour leur écoute quotidienne (lecteurs Mp3 ou téléphones portables).

spécifiques ainsi que la mise en place de discours efficaces : ce sont des dispositifs de gestion, de surveillance et de captation[13]. Pour cette communication nous mettrons l'accent sur les premiers, bien que les trois soient en interdépendance. En effet, pour encadrer le mouvement permanent (des personnels et de la clientèle), pour une meilleure adaptation et réactivité de l'activité, tout en sachant maintenir un seuil de sécurité optimal pour la marchandise, les magasins sont équipés de différents dispositifs techniques permettant un travail de visibilisation de l'activité des personnels et de la clientèle. Gérer le mouvement commence par sa mise à nue.

1. Dispositifs techniques : gérer la clientèle, gérer le personnel

Les magasins de vêtements sont des lieux investis par une technologie invisibilisée. Que ce soit pour capter[14] les publics ou pour soutenir la gestion du lieu de travail, des nouvelles technologies ont été implanté au cœur de l'espace de vente. Entre gestion des personnels et de la clientèle, le magasin est quadrillé par toute une panoplie de dispositifs de pointe dissimulée aux yeux du quidam.

Quelques minutes d'observation devant une boutique suffisent pour se rendre compte que les gens passent, repassent et se croisent, sans prêter attention au dispositif qu'ils traversent dès l'entrée. Le regard généralement rivé vers les présentoirs installés face à l'entrée, les clients franchissent ce que nous nommons le sas d'entrée.

Souvent fixés sur les montants de l'entrée ou incrustés dans le portique antivol, ou encore dans les faux-plafonds se trouvent des capteurs dédiés au comptage de la clientèle. Ils permettent l'évaluation la plus exacte possible des flux de visiteurs aux cours des journées, des semaines, des mois. Ce recensement de la fréquentation est couplé aux logiciels de la caisse. Elle est de loin l'outil le plus complexe du magasin. La maîtrise de ce poste demande une formation plus poussée que les autres. Être à la caisse est aussi perçu comme un signe de confiance de la part des gérant(e)s. Ce dispositif bénéficie des dernières avancées informatiques : logiciels de gestion et mise en réseau. Le système de comptage de la clientèle diffuse alors vers la caisse un ensemble de données traitées sous formes de statistiques sur l'activité du magasin : taux de transformation[15], panier moyen[16], fréquentation… Ces chiffres sont constamment à disposition des équipes de vente sur l'écran digital de la caisse et ils sont

[13] Cochoy Franck (sous la direction de), *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client....*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2004.
[14] *Ibid.*
[15] Le taux de transformation est le pourcentage établi entre le nombre de visites et de ventes.
[16] La moyenne des montants des achats réévalués à chaque passage en caisse.

également consultables en temps réel par les responsables régionaux des enseignes via internet ou intranet. Ces derniers peuvent ainsi comparer les différentes boutiques et rappeler à l'ordre, sans délai, les vendeurs et vendeuses d'un magasin aux chiffres trop faibles.
Toutes ces statistiques permettent à la direction de répartir au plus juste la force de vente en fonction de l'affluence et aussi de déterminer si une offre promotionnelle ou un nouvel aménagement a généré une amélioration des ventes ou non. Ce matériel est considéré comme le baromètre de l'activité.
Les dispositifs techniques camouflés doivent servir à la bonne visibilité de l'activité des vendeuses et de la clientèle.

2. Implication, responsabilisation, passion pour la mode

Érigé en « point ultime[17] » de toute l'activité de l'enseigne, le magasin est le centre névralgique vers lequel converge l'ensemble des efforts du groupe. *« Il est la vitrine de notre marque et de nos produits [18]»*. Une implication sans faille des personnels de vente est attendue par la direction du groupe. *« C'est dire toute l'ampleur de la responsabilité assumée par nos collaborateurs sur le terrain ! […] Ils portent l'image de la marque[19]. »* Ces entreprises exigent de leurs salariés en magasin du dévouement envers la clientèle. Voici le profil des vendeurs et vendeuses recherchés par l'enseigne Celio : *« ce sont des personnes intuitives et responsables qui s'identifient à leur travail et se consacrent en totalité à leur clientèle[20]»*. Le travail en magasin de vêtements repose entièrement sur l'efficacité d'une équipe évoluant dans une relative autonomie. Le premier des relais de l'enseigne présent sur le terrain est le (ou la) responsable, puis vient le (ou la) responsable-adjoint(e), la première vendeuse (ou premier vendeur), et enfin chacun des vendeurs et vendeuses (aussi restreint que soit le contrat qui les lie à l'enseigne). Des réunions individuelles ou collectives sont organisées plusieurs fois par semaine. Il s'agit alors d'établir des bilans, de réorganiser et de motiver l'équipe. Le rôle du ou de la responsable est primordiale étant donnée qu'il ou elle va imprimer un style de management, largement empreint de sa personnalité. Tous les responsables (hommes ou femmes) que nous avons eu la chance de rencontrer sont d'anciens vendeurs et vendeuses, ayant, pour la plupart, débutés au bas de l'échelle. Ce sont leurs compétences ainsi que leurs qualités personnelles qui leurs ont permis d'atteindre le plus haut poste en magasin. Tous ont appris la gestion du facteur humain sur le tas à travers

[17] http://brand.celio.com/#/fr/la-marque
[18] *Ibid.*
[19] *Ibid*.
[20] http://www.inditexjobs.com/fr/stores

l'expérience quotidienne et de régulières formations en management. De manière récurrente, le ou la responsable est cité en argument d'autorité par les vendeuses interviewées pour appuyer et légitimer leur propos, De nombreuses phrases sont ponctuées ou débutent par *« comme le dit ma responsable »*. Une vendeuse de l'enseigne Pimkie se lance dans une comparaison entre les deux boutiques de la même enseigne implantées à Grenoble. Elle nous expose le niveau élevé des exigences en termes de connaissance du métier, transparence, de qualité de service et de transparence prescrites par la responsable :

« C'est-à-dire que chez nous le magasin doit être au TOP… On pas le droit à … Enfin c'est pas qu'on a pas le droit à l'erreur, mais chez nous elle nous en demande plus qu'une autre responsable. Quand elle prend des gens en formation, des internes ou des externes, et ben on doit montrer l'exemple. Parce qu'en centre ville, bon, je veux pas dire que la responsable est pas compétente, mais elle a pas le même degré d'exigence que nous. Nous, le magasin doit être au carré…

- *Mais alors, ça passe par quoi l'exemplarité… ?*

Ben… Un truc tout bête… Connaitre le chiffre de la journée, connaître nos objectifs, connaître le panier moyen… On doit bien connaître nos thèmes, savoir l'organisation, on doit pas se tromper. Je dis pas qu'on a pas droit à l'erreur, comme elle dit, tout le monde fait des erreurs, mais on a pas le droit…on fait pas non plus… On doit avoir surtout beaucoup de transparence. Si on apprend quelque chose de pas bien… Euh au niveau boulot, je veux dire, pas au niveau personnel, d'une fille qui a fait ou qui peut pas faire, on est obligé de le dire à notre responsable … On peut pas se permettre de laisser le magasin comme ça. »

Dès le recrutement, les enseignes mettent l'accent sur le caractère passionnel de la mode. Chaque salarié, marketer, styliste, merchandiser ou vendeur doit être d'abord un passionné de mode. Nous nous sommes intéressés aux annonces d'emplois formulées par les enseignes qui nous occupent et accessibles sur leur site internet. Le groupe espagnol Inditex (enseignes : Bershka, Zara) annonce aux éventuels postulants qu'*« à Inditex, vous ferez de la mode votre "way of life"* [21]*»*. Bien plus qu'un métier, la vente devrait être un mode de vie axé sur la passion de la mode qu'il s'agirait de transmettre à la clientèle.

L'efficacité de ces dispositifs de responsabilisation et d'implication des vendeuses se constate dans les entretiens. Une vendeuse annonça comme l'aveu d'une incompétence le fait qu'elle n'arrivait pas à aller au-delà de son éthique personnelle pour pratiquer la vente

[21] http://www.inditexjobs.com/fr/stores/sales_assistant

complémentaire exigée par l'enseigne. Son incapacité à inciter les clientes (généralement des adolescentes avec peu de moyens) à acheter plus, lui avait valu des critiques. Elle culpabilisait de son échec en m'affirmant qu'elle travaillait dur pour dépasser son cas de conscience. D'autres vendeuses sacrifient leurs jours de congés si elles ne peuvent pas être remplacées[22]. Certaines se retrouvent fortement affectées lorsqu'elles estiment que leur magasin ou leurs produits ne sont pas aussi beaux que ceux de la concurrence. L'intériorisation de la contrainte, l'auto-contrôle, autrement dit, *« l'externalisation des coûts de contrôle[23] »* vers les salariés ainsi que la clientèle est très marquée dans les magasins de vêtements.

Le monde des magasins de vêtements est bercé de mouvements et de changements permanents. Nous allons dès à présent voir plus précisément sous quelle forme celui-ci se manifeste.

3. *« Bouger dans un univers qui semble celui du bouger[24]»*

Rien n'est immuable en magasin de vêtements. Au contraire, dans les boutiques où nous avons enquêté, tout change très vite : collections vestimentaires, personnels de vente, plannings hebdomadaires… Que serait aujourd'hui un magasin de vêtements ne rénovant pas sa vitrine régulièrement, ne proposant pas de nouveaux t-shirts, de nouvelles coupes, de nouveaux aménagements ? Entre innovations et recyclages, le monde de la mode imprime sa dynamique sur l'activité du magasin. C'est pourquoi, au moins une fois par mois, les magasins sont réagencés en fonction des arrivages ou des promotions. Et même si celui-ci conserve sa structure originelle, il change de visage au gré des consignes de l'enseigne.

Dans l'univers des magasins, le changement est généralement perçu très positivement. Le mouvement semble avoir été apprivoisé par les salariés, à tel point qu'il est considéré comme une condition de la réussite. Au commencement de cette enquête, une des boutiques visitées devait être entièrement rénovée et transformée. Le magasin allait suivre le dernier concept phare de l'enseigne. La surface de vente allait être repensée, les installations techniques et outils de travail (notamment la caisse) allaient être remplacés. Les vendeuses attendaient ces rénovations avec impatience pour deux principales raisons. Tout d'abord, elles devaient faire bonne figure avec un magasin qu'elles considéraient démodé et dont les installations étaient usées et devenues peu pratiques (difficultés pour les vendeuses d'adapter les consignes

[22] Nous parlons de jours de congés déplacés, mais aussi de jours de congés perdus. Une vendeuse, récemment promue responsable remplaçante d'une boutique revint travailler ponctuellement pendant son temps de vacances. Ayant été remplacée au dernier moment par une vendeuse débutante, le magasin n'avait plus de responsable le temps de son absence.

[23] Boltanski Luc et Chiapello Ève, *Op Cit.*, p. 126.

[24] Balandier Georges, *Op it.*, p. 161.

d'implantation des vitrines sur des structures devenues inadaptées). Puis, l'idée de changement amenait véritablement une certaine euphorie. Or, l'enseigne multinationale appartenant à la famille la plus riche de France entrait dans une période difficile. Quelques semaines plus tard, le projet fut ajourné. Réalisant encore des entretiens à ce moment, des vendeuses exprimèrent leur déception, dont une avec les larmes aux yeux. Dans un contexte de grèves d'une partie des personnels de manutention, de fermetures de quelques boutiques sur le territoire français, le simple report de la rénovation du magasin fut globalement vécu comme un échec.

Les innovations en magasins sont multiples et de tous ordres : perfectionnement des systèmes antivol, diffusions de vidéos sur écrans plats, amélioration des diffuseurs d'odeurs (nébulisation), numérisation de la diffusion musicale… L'emploi d'étiquettes à code barre directement cousues sur les vêtements s'est généralisé. A la réception quotidienne des colis, les vendeuses gagnent en rapidité pour le traitement des nouvelles marchandises. Le décompte des vêtements en est facilité. Elles n'ont qu'à passer les étiquettes devant une scannette et les stocks se mettent à jour automatiquement. Les manipulations et tâches à effectuer sont revues à la baisse. De manière générale, ces innovations sont vécues par les vendeuses comme des renforts efficaces de leur activité. Ce sont des progrès. Le changement se manifeste aussi au niveau des emplois du temps. Chaque semaine, les horaires de travail sont redistribués. Dans toutes les boutiques où nous nous sommes rendus, les vendeuses bénéficiaient d'un jour de repos par semaine fixe. Néanmoins, les changements de dernières minutes sont monnaie courante, ce qui obligea, par exemple, le report de nombreuses séances d'entretiens. Début mai 2011, une boutique de notre corpus a été entièrement rénovée. Fini le rose et le orange, le magasin joue désormais dans un style épuré, murs en noir et blanc, un peu de bois... La gérante-adjointe, vendeuse plusieurs fois interviewée, raconta que les travaux furent achevés en deux jours. Elle s'estimait très satisfaite du nouvel agencement, plus beau, plus mode, plus clair. Elle termina son explication par *« tu sais, ça nous change, et avec les filles, on est contente »*.

En magasin, le changement semble être porteur en lui-même de progrès, de réussite. A l'usine, il en est autrement. La considérer tel un monolithe immuable serait une erreur. Elle est le lieu de transformations, d'innovations techniques et de réorganisation du travail permanentes. Mais au contraire des vendeuses, les ouvrières envisagent chaque annonce de changements avec beaucoup de méfiance.

2. L'usine : la suspicion du mouvant

Nous retracerons succinctement les étapes consécutives qui ont marqué les 30 dernières années de l'usine de disjoncteurs électriques ainsi que la manière dont les ouvrières interviewées ont vécu ces bouleversements. Mais pour commencer, dressons un portrait de l'environnement de travail des ouvrières.

1. Un environnement où la machine déborde

Par ce titre, nous voulons insister sur la prédominance des objets techniques. Leur agencement doit être fonctionnel, efficace, pratique. À l'usine, peu de considérations esthétiques ou de confort. Et si couleurs il y a, c'est sous la forme de codes conçus comme des systèmes de signalisation : balisage au sol des espaces piétons, fléchage des sens de circulation, meilleure visibilité des espaces de stockage… Bacs en plastique brut, immenses étagères de métal, chaines de montages, tapis roulants, visseuses, presses, soudeuses, l'atmosphère ainsi créée, nous plonge dans un monde où ce ne sont pas les objets qui s'inscrivent dans un monde d'humains, mais plutôt un monde où le travailleur n'a d'autre choix que de s'intégrer à ce territoire saturé d'objets techniques. L'usine offre un environnement de travail relativement hostile, qui malgré tout, s'apprivoise au fil des jours pour devenir familier. Toutes annonces de modifications amènent chez les ouvrières une foule d'inquiétudes dont nous tenterons de cerner les raisons.

2. Trois décennies et trois mutations majeures

Cette enquête s'intéresse en priorité aux femmes en CDI. Dans cette usine, les ouvrières titulaires ont presque toutes la cinquantaine au moment des entretiens. Ces femmes y travaillent généralement depuis 25 ou 30 ans : elles y ont fait leur carrière. Ces entretiens sont des témoignages de l'historique de l'usine depuis son ouverture, en 1975. Ainsi, les plus anciennes se rappellent d'un temps où leur travail n'était finalement pas si éloigné d'un travail artisanal.

2.1.La décennie 80, le temps du travail bien fait

Si le premier jour d'usine laisse une trace indélébile dans les souvenirs de la très grande majorité des ouvrières, tant il fut douloureux, cette époque était tout de même marquée par une qualité de travail qu'elles regrettent toutes. Ce qui interpelle le sociologue à l'écoute des ouvrières, c'est d'abord la manière d'évoquer systématiquement cette période révolue à la manière d'un paradis perdu. C'était le temps d'un travail intéressant, minutieux, non répétitif,

pour lequel elles faisaient « tout de A à Z[25] » en suivant des plans complexes. L'apprentissage des montages était beaucoup plus long, voire interminable en regard des temps de formations actuels[26]. Une ouvrière se souvint de certaines commandes de disjoncteurs devant être cirées avant expédition à la demande d'une clientèle américaine exigeante.

Ces montages faisaient alors appel à tout un ensemble de compétences et de qualifications, qui depuis, auraient été reléguées aux oubliettes. Chaque récit d'ouvrière évoque l'importance des plans suivis autrefois pour l'exécution des montages, des câblages et même de l'emballage. Ces fameux plans sont chaque fois liés avec la mobilisation des savoirs-faires. Nous lancerons l'hypothèse que les souvenirs de ces plans sont d'abord une convocation des symboles d'un temps où les ouvrières pouvaient avoir une vision globale de l'objet produit, donnant par là-même compréhension et sens au travail réalisé.

Toutes conviennent que le travail était différent, qu'il n'était pas soumis aux mêmes impératifs de cadence. Pourtant, déjà à cette époque, certains ateliers accueillent les premières grosses chaînes de montage.

2.2.La décennie 90, le temps de la généralisation du travail à la chaîne

Dans les années 90, la production des disjoncteurs est rationnalisée selon les derniers canons de l'organisation scientifique du travail. Seules quelques rares parties complexes de disjoncteurs restent à la marge des chaînes de montage. La plupart des ouvrières travaillent dorénavant en horaires postées (les 3/8). Des machines les remplacent pour les tâches les plus simples. Les exigences de cadences et la spécialisation des tâches ne cessent de croître. Le travail est parcellisé. De postes de travail, en postes de travail répartis le long des chaines, les ouvrières n'exécutent plus qu'un fragment de disjoncteur. Chaque poste était équipé d'une interface sur laquelle l'ouvrière voyait s'inscrire sa productivité, les calibres des disjoncteurs, parfois le temps de pause… Les tapis roulants étaient équipés de puces électroniques distribuant les disjoncteurs le long de la chaine.

Durant cette décennie 90, les chaines de montage sont perfectionnées, les outils régulièrement remplacés. Mais globalement les ateliers conservent leur configuration jusqu'au début des années 2000, nouvelle phase de réaménagement intégral de l'usine.

2.3.Les années 2000, le lean manufacturing et délocalisation

[25] Extrait d'entretien.

[26] Certains appareils spéciaux exigeaient plusieurs semaines de formation. Aujourd'hui, la quasi-totalité des montages ne demandent que quelques dizaines de minutes de formation : le temps qu'une ouvrière agrée fasse une démonstration et qu'elle vérifie si la novice a bien retenu les étapes importantes.

Début des années 2000, tout le fonctionnement de l'usine est à nouveau repensé. Les chaines de montage ont fait leur temps. Elles sont démontées et l'une d'entre elles est délocalisée dans une toute nouvelle usine du groupe en Pologne. Ce temps de la délocalisation fut tout à fait saisissant en ce qui concerne la gestion et les discours du groupe industriel. À cette époque, la production de parties mécaniques de disjoncteurs (Bloc Coupure ou BC) devait être remplacée par l'arrivé de nouveaux modèles électroniques. Entre temps, quasiment la moitié de l'usine est vidée de ses ateliers et de ses chaines de montage. En ce qui concerne la délocalisation et pour assurer un relai cohérent de la production, la direction organisa, deux mois durant, la formation des équipes de travail polonaises dans les ateliers de l'entreprise savoyarde avec le concours des ouvrières françaises. Cette situation pouvait apparaitre comme extraordinaire, dans le sens où, des ouvrières furent amenées à participer activement à la formation de leurs remplaçantes. Comment ce moment charnière fut-il encadré ?

Un élément surgit dès les premiers jours : l'injonction faite par la direction de négation du conflit sous-jacent à la délocalisation entre les équipes polonaises et françaises. « Vous êtes collègues ». La direction organisait très régulièrement des réunions dans l'atelier pour prodiguer ses discours. Était alors valorisée la convivialité, surtout lorsque les réunions se pratiquaient sous la forme d'un apéritif. L'avenir du groupe était aussi à l'ordre du jour : la délocalisation devait finalement être perçue comme le signe de la bonne santé économique de l'usine française, puisqu'avec l'arrivée prochaine des disjoncteurs électroniques, c'était bien la modernisation de l'usine qui était prioritaire. Ces discours n'étaient pas sans rappeler les propos de Le Goff sur ce qu'il nomme la barbarie douce qui *« rend plus difficile la révolte parce qu'elle s'attaque au creuset culturel qui lui donnait sens et que son discours lisse n'offre pas de prise. Peut-on se révolter contre la "modernité", contre l'"autonomie", contre la "transparence" et contre la "convivialité" ?*[27] ».

Nous étions à l'époque face à deux styles ouvriers différents qu'il s'agissait de faire cohabiter : le travail en chantant, l'occupation de temps morts, l'entraide poste à poste… Autant de divergences qui alimentèrent les tensions. Puis de lieu de formation, cet atelier provisoire fut décrété par la direction comme lieu de production à part entière avec ses exigences de productivité alors même que l'organisation du travail ne permettait pas d'y faire face. Après une première phase de découverte et de curiosité mutuelles, très rapidement, les ouvrières polonaises servirent d'Autrui-repoussoir dans l'établissement du groupe des ouvrières françaises. Les deux mois se terminèrent dans un contexte de tensions palpables.

[27] Le Goff J-P., *La Barbarie douce, La modernité aveugle des entreprises et des écoles*, Paris, Éditions La Découverte et Syros, 1999, p. 125.

Pendant ce temps, l'ensemble de l'usine fut restructurée. C'était l'avènement du lean manufacturing. Pour apporter une plus grande flexibilité et réactivité à la production, les énormes chaines de montage sont démontées et remplacées par de petits îlots de fabrication, appelés « familles ». Le travail ne vient plus à l'ouvrière, c'est l'ouvrière qui suit les appareils en cours de montage sur de petits tapis roulants non-automatisés. Les îlots sont constitués de barres métalliques emboîtées, modulables, ainsi que montables et démontables à souhait, détail qui n'échappa pas aux ouvrières. L'apparente fragilité des nouveaux postes de travail leur inspira peu de confiance. Certaines ouvrières appelaient, à l'époque, ce nouvel équipement les Mécano[28] géants.

Une partie du travail d'observation participante a été réalisée dans les ateliers de l'entreprise de disjoncteurs au moment de la mise en place du lean manufacturing. Au cœur de cette période de transition, l'angoisse surgissait régulièrement dans les discussions entre ouvrières. Une des sources d'inquiétude fut la perspective annoncée du travail debout, nécessaire pour suivre la progression des disjoncteurs. Nombre d'ouvrières embauchées avaient la cinquantaine et beaucoup souffraient déjà de diverses douleurs. Une partie des négociations porta donc sur l'installation de chaises *assis-debout* dans les futurs îlots. Des réunions entre le personnel de fabrication et la direction étaient régulièrement organisées, dont une à laquelle je pus assister en tant qu'ouvrière intérimaire. Clairement, l'objectif de cette rencontre était d'apaiser les travailleuses face aux transformations imminentes. Les étapes sociocognitives du changement nous furent expliquées longuement via de nombreux power-point. L'exposé de la Directrice des Ressources Humaines légitimait dans un premier temps l'inquiétude des ouvrières tout en leur prouvant que le cheminement *normal* face au changement était une courbe en dents de scie oscillant entre régressions et progressions *normales* vers la prise de conscience des bienfaits du changement. Le bout de la courbe ascendante du power-point aboutissait vers la case *« réalisation de soi »*. Ce jour-là, quasiment aucune intervention, ni question de la part des ouvrières, ni même quand la DRH illustra ses propos en citant l'exemple du chef d'équipe qui venait juste d'avoir un enfant. S'adressant à une majorité de mères de famille, la DRH reprit ainsi l'explication de sa courbe ascendante du changement : malgré les inquiétudes et les doutes, le chef arriverait bien « réalisation de soi » grâce à son enfant… Le discours managérial était-il efficace ? Les ouvrières étaient-elles rassurées ? À la sortie de la réunion les langues s'étaient déliées. La plupart des ouvrières étaient exaspérées,

[28] Jeu de construction pour enfants.

mais résignées. La délocalisation flottait toujours comme une menace. Et si le travail devait à nouveau changer, elles changeraient aussi.

En 2010, les ouvrières ont du être formé pour maîtriser un nouvel outil informatique régulant à l'échelle mondial les stocks et les commandes de l'entreprise internationale. De plus, la production des éléments électroniques, ceux-là même qui légitimaient dix ans auparavant les discours autour de la modernisation, sont à leur tour déménagés vers une autre usine française du groupe. Fini l'électronique, c'est maintenant le retour d'une production de parties mécaniques de disjoncteurs. Les appareils électroniques exigeaient une formation poussée des ouvrières et des dispositifs particuliers (notamment le port au pied d'un bracelet anti-électricité statique, ce qui distinguait les ouvrières au premier coup d'œil). Certains montages, nécessitant la manipulation d'éléments coûteux et décrétés délicats, étaient strictement réservés aux titulaires. Cette dernière modification de la production sonne comme un bond en arrière aux oreilles des ouvrières.

Cette dernière décennie, les départs en retraite et en pré-retraite, ainsi que les mutations se sont multipliés. L'entreprise a été malmenée par la crise de ces dernières années, si bien que pour faire face aux baisses significatives de commandes les ouvrières ont connu quelques jours de chômage partiel ainsi que des périodes de travail les samedis pour répondre à un apport soudain de travail. Une partie des ouvrières s'est mobilisée en recourant à des grèves. Or, étant donné la part importante d'ouvrières intérimaires ne participant pas aux mouvements des titulaires, ces différentes interruptions n'eurent que peu de retentissements sur la production globale.

Voici en quelques lignes, les transformations techniques et organisationnelles majeures vécues et racontées par les ouvrières interviewées. Mais quelles représentations et discours accompagnent ces mutations ?

3. Faire face aux changements : entre angoisse et résignation

Les discours recueillis suite aux entretiens avec les ouvrières font état de bilans moroses. Ces femmes nous parlent de déqualification, de perte de sens, de fatigue, d'usure psychique et surtout de résignation. Au fil des ans, elles estiment que leur travail est devenu insensé : le sens s'est évaporé au fil de la parcellisation des tâches, de plus, les transformations apportées par les équipes dirigeantes ne sont pas toujours comprises. La répétitivité des gestes leur a

apporté des douleurs chroniques et tendinites. *Travail en miettes*[29], *Travail, Usure mentale*[30], les propos des ouvrières s'apparentent à des illustrations toujours renouvelées des analyses classiques de la sociologie française du travail. Elles laissent transparaitre leur angoisse du lendemain et leurs appréhensions face aux annonces périodiques de réaménagements du travail. Trois décennies de mutations de leur activité, à la suite desquelles elles se sont senties perdantes, les ont rendues suspicieuses. Et puis, quelque part, ne devaient-elles pas comprendre ces changements comme les signes d'une entreprise en difficulté ? Une grande partie de l'usine a déjà été délocalisée en Pologne et en Chine, il y a une dizaine d'années. Là, où l'entreprise gagne en productivité, les ouvrières s'estiment majoritairement lésées. Et les changements opérés sont parfois inintelligibles pour les ouvrières. Plusieurs d'entre elles nous avaient fait part de leur étonnement et de leur agacement lorsque plusieurs lundis, certaines ne purent retrouver leur poste de travail, ceux-ci ayant étés déplacés durant le weekend sans qu'elles aient été mises dans la confidence. Que penser ? Les entretiens et les discussions informelles recueillis apparaissaient comme teintés de catastrophisme. Avec une sensation tenace des *« choses en train de se finir »*[31], les ouvrières disaient juste espérer que l'usine *« tienne jusqu'à la retraite »*[32]. Puisque demain risquait d'être pire qu'aujourd'hui, finalement aujourd'hui n'était pas si mal…

Le changement est une problématique majeure des analyses managériales. En effet, il s'agit pour ce champ de recherche et d'applications de développer les meilleurs outils de compréhension et de gestion des résistances possibles des salariés pour mener à bien les mutations décrétées nécessaires par la direction de l'entreprises.

Conclusion

Notre enquête nous a menés sur le chemin d'ouvrières et de vendeuses salariées d'entreprises implantées aux quatre coins du monde. Bien au-delà de l'horizon quotidien de ces travailleuses, les multinationales mènent des luttes sans merci pour maintenir et répandre leurs forces économiques. Crises, chocs pétroliers, contestations des modèles économiques, depuis les années 1960, les mondes de l'entreprise et de l'emploi se sont métamorphosés. Trouver de nouveaux produits, améliorer la production existante, explorer les potentiels d'un nouveau

[29] Friedmann G., *Le Travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.
[30] Dejours C., *Travail, Usure mentale*, Paris, Bayard, 1980.
[31] Lasch C. *La Culture du narcissisme*, Paris, Gallimard, 2008.
[32] Extrait d'entretien.

marché, les entreprises n'ont apparemment pas d'autres choix que de proposer du neuf ou au moins de s'adapter pour ne pas rester hors du coup. Le besoin d'innover est une véritable course pour la survie des entreprises à l'assaut d'une économie qui se déploie dorénavant à l'échelle de la planète. Les entreprises cherchent réactivité et flexibilité de leur production. Et si les travailleuses de notre corpus ne détiennent pas les clés de ces enjeux, elles ne s'en retrouvent pas moins directement concernées puisque les lieux de travail sont sans cesse redéfinis en fonction des nouvelles orientations décidées en hauts-lieux.

Ces métamorphoses du travail, tant dans la nature-même de sa production que dans son organisation sont indissociables d'une action de fond sur les représentations par l'élaboration de discours favorisant un accueil favorable des nouvelles dispositions. Il s'agit d'encadrer le sens du changement. Changer ne va pas de soi puisqu'il s'accompagne d'une remise en question plus ou moins profonde des savoir-faire, des habitudes. Il est donc nécessaire de donner des raisons acceptables pour justifier les efforts demandés aux salariés. Et même pourquoi ne pas prôner le changement comme mode de vie et comme condition nécessaire de la réussite sociale ?

La comparaison des discours des vendeuses et des ouvrières met en lumière l'existence de vécus distincts du monde du travail et de ses transformations. Les premières évoluent dans un environnement sans cesse mouvant : renouveaux et recyclage incessants de la mode, réaménagements du design des boutiques, renouvellement régulier des personnels de vente, réorganisations des plannings d'une semaine à l'autre… Le changement est perçu en termes de progrès des méthodes de travail, allégeant notamment la manutention et la gestion. Les vendeuses sont alors soulagées de certaines tâches pour être ensuite affectées à d'autres. Les vendeuses sont polyvalentes, elles doivent savoir tout faire, de l'accueil de la clientèle, jusqu'au ménage en passant par la réception des colis et l'implantation des vitrines. Changer, c'est progresser. D'ailleurs, aucune des vendeuses interviewées n'envisage de rester *« que vendeuse*[33] *»*. Toutes pensent déjà à la suite, à leur évolution au sein de l'enseigne (devenir responsable du magasin par exemple) ou à leur reconversion dans un autre domaine. Implication et dévouement sont exigés, et ce, dès le recrutement au cours duquel les vendeuses sont testées sur leurs motivations (notamment ne pas craindre de faire des heures supplémentaires), elles sont aussi questionnées sur leurs connaissances de l'enseigne et de la marque.

[33] Expression récurrente dans les entretiens.

Pour les ouvrières, le changement est raconté sur un autre registre, celui de la méfiance et de l'inquiétude. Trois décennies de mutations des ateliers et de l'organisation au cours desquelles elles estiment avoir perdu en termes de qualité de travail les ont rendues suspicieuses. Bien souvent, elles peinent à comprendre les logiques des remaniements successifs de l'usine. Déménagements des postes sans qu'elles en soient averties, valorisation de la modernisation alors que les disjoncteurs électroniques laissent la place au retour de la production de parties mécaniques de disjoncteurs, les ouvrières témoignent d'une cacophonique déstabilisante. Ces mouvements permanents s'apparentent plutôt à une vision de désordre, leur inspirant que peu de confiance. Souvent proche de la retraite et résignée, la plupart des ouvrières souhaitent seulement pouvoir terminer leur carrière dans cette usine. Ces femmes ont commencé leur carrière d'ouvrière en un temps où le travail était encore principalement définit par sa force intégratrice et par la stabilité.

Aujourd'hui, c'est la capacité d'adaptation, la flexibilité des travailleurs qui est valorisé. *« La modernité, c'est le mouvement plus l'incertitude*[34] *»*. Injonction à la mobilité, dans une société que certains qualifient de liquide[35] ou fluide[36], dans culture du bouger qui ébranlerait les possibilités de ressentir et de se construire comme individu. Zigmunt Bauman perçoit dans ce devoir du variable permanent une nouvelle forme du pouvoir et de la domination[37]. Et comme le souligne *« peut-on en effet penser dans la fluidité, sous la pression continue du flux ?* [38]*»* Que ce soit pour les travailleuses de notre corpus ou pour le sociologue qui pose sur elles un œil scrutateur, penser le travail aujourd'hui exige de penser le mouvement et ses ambiguïtés.

[34] Balandier Georges, *Op Cit.*, p.161.
[35] Bauman Zigmunt, *La vie en miettes. Expérience post-moderne et moralité*, le Rouergue, Chambors, 1999.
[36] Haroche Claudine, *L'Avenir du sensible, Les sens et les sentiments en question*, Paris, PUF, 2008.
[37] Bauman Zigmunt, *Le Coût humain de la mondialisation*, Paris, Hachette, 1998.
[38] *Ibid*., p. 144.

Congrès AFS - Grenoble 2011
RT 30 « sociologie de la gestion »
Session 6
« Innovation, travail et dispositifs de management dans les organisations productives »

Evolutions de la prévention des risques professionnels à la SNCF : ce que cachent les dispositifs de gestion

Julien Kubiak
Doctorant en sociologie - Laboratoire PRINTEMPS, UVSQ
Thèse dirigée par Didier Demazière (Directeur de recherche CNRS)

Résumé :

L'organisation de la prévention des risques professionnels en entreprise est un sujet encore peu étudié, en dépit de l'intérêt croissant que les sociologues accordent aux « maux » du travail. Cependant la division du travail de prévention nous renseigne remarquablement sur les évolutions des enjeux sociaux, politiques et identitaires dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail (SST) au sein de l'entreprise. L'observation ethnographique sur une longue durée de cette activité au sein d'une entreprise comme la SNCF a permis d'observer l'action des préventeurs, des agents, des syndicats, ainsi que des hiérarchiques, et de saisir leur rôle respectif pour ce qui est de la construction sociale et des arbitrages de cette catégorie de risque dont il reste encore à cerner toute la singularité. Cette communication s'appuie sur des outils d'analyse émanant de la sociologie de la gestion, de la sociologie des groupes professionnels et de la sociologie des organisations.

Mots clés : prévention des risques professionnels, préventeur, système de management de la sécurité, changement organisationnel, autorité.

Cette communication fondée sur trois années de recherches au sein de la SNCF (2008-2010) propose une réflexion sur les transformations d'une activité salariée qui peine à être connue et reconnue : **la prévention des risques professionnels en entreprise**.

Pour appréhender l'évolution de cette activité dédiée à la réduction du nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles, nous nous intéresserons à sa « mise en gestion » **(I)**, à sa place dans la conduite du changement **(II)** et enfin au vécu des agents en charge de cette mission **(III)**. Cette approche permet de montrer l'articulation nouvelle des logiques gestionnaire, politique et professionnelle de la prévention des risques au travail dans une grande entreprise en mutation. Le nouveau management des risques professionnels va-t-il aider à la légitimation du travail de prévention en lui donnant par exemple une forme d'*autorité administrative* (Crozier, 1963) ? Va-t-il, au contraire, affaiblir la crédibilité des conseillers en prévention, en les éloignant des collectifs de travail ? L'intégration du système de management de la santé-sécurité dépend-elle : « d'une transformation des normes de gestion en règles de métier » (Drais, 2005) ?

De manière transversale, l'étude de cette activité interroge les arbitrages entre différents types de risques. Ceux-ci sont d'ordre juridique, économique, industriel, ferroviaire, professionnel et enfin « social ». Nous exposerons, en conclusion une hiérarchisation des risques dans l'entreprise, qui nous est apparue au fil des interventions en établissements. Ce classement permet de situer les risques professionnels au regard des « risques bureaucratiques » (évaluation, notation, contrôle, carrière) et des « risques sociaux » (climat social, préavis, grève, droit d'alerte, droit de retrait, absentéisme, vol).

Cette typologie s'inscrit dans l'activité de prévention et révèle le cloisonnement progressif de trois composantes de ce travail : la gestion administrative des risques, la gestion des relations sociales et syndicales, la prévention de terrain. Ce dernier aspect du travail du préventeur est de plus en plus empêché par les deux premiers. C'est pourtant bien la connaissance du travail réel des agents qui permet d'identifier les dangers et d'orienter les actions de prévention.

Avant d'exposer les résultats des trois niveaux d'observation cités précédemment (gestion, changement organisationnel, « métier »), voici la méthodologie de cette recherche-action à la SNCF.

Dans le cadre légal d'une approche pluridisciplinaire des risques professionnels (loi de modernisation sociale, 2002), les conseillers en prévention (ingénieur, animateur, coordinateur sécurité) entrent en relation avec les services de santé au travail (médecin et

infirmière) et les membres des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Tous ces acteurs de l'entreprise répondent à l'appellation de « préventeur » sans pour autant former un groupe professionnel. Par ailleurs, au regard du code du travail, chaque salarié de l'entreprise est responsable de sa sécurité et de celle de ses collègues. Dès lors que la mission vise à être déléguée et partagée, comprendre la division du travail de prévention en entreprise impose certains choix méthodologiques.

Salarié de la SNCF dans le cadre d'un contrat CIFRE, ma mission pour le département « santé et sécurité au travail » a consisté à intervenir dans les établissements afin d'améliorer la prise en charge coordonnée des risques professionnels. Dans ce but, il m'a été demandé de conduire une démarche d'« auto évaluation » du système de management de la sécurité sur la base d'une grille proposée par l'INRS[1]. Cette mission m'a permis de devenir préventeur pour comprendre le sens de la fonction dans son rôle professionnel comme dans son rôle social.

Les entretiens ont été mené auprès de la direction, de l'encadrement intermédiaire, des conseillers en prévention (Coordinateur sécurité (COSEC) et experts : ergonomes, ingénieurs HSE, auditeurs), des représentants du personnel siégeant au CHSCT, de l'assistante sociale et du service de santé au travail. A travers les vingt thèmes[2] figurant dans la grille, j'ai voulu identifier le rôle de chacun dans la mise en place de la politique de prévention. Pour vérifier les informations recueillies (entretiens et documents), j'ai observé et interrogé les agents durant leur travail pour connaître leur point de vue sur « l'offre de conseil en prévention ». Il s'agissait, par-là, de mesurer l'influence des préventeurs et des managers sur leurs conditions de travail, leurs pratiques, leurs précautions face aux risques. Par quel moyen un agent fait-il

[1] Grille GPS SST disponible à l'adresse suivante : http://www.inrs.fr/actus/grillegpssst.html

[2] Les thèmes figurant dans la grille GPS SST sont les suivants :

1. Analyse des accidents du travail et des maladies professionnelles
2. Vérifications périodiques et maintenance des équipements
3. Attitude vis-à-vis des sous-traitants
4. Attitude vis-à-vis des intérimaires
5. Prévention des situations d'urgence
6. Achat de nouveaux équipements et produits
7. Conception des postes et des situations de travail
8. Santé au travail
9. Application des principes généraux de prévention
10. Veille réglementaire
11. Réalisation et mise à jour du document unique
12. Réalisations et mise à jour du plan d'action
13. Objectifs et indicateurs de suivi
14. Programme de formation
15. Moyens humains
16. Engagement et exemplarité de l'encadrement
17. Communication
18. Fonctionnement du CHSCT
19. Pratique de démarches managériales qualité, sécurité, environnement
20. Politique

remonter une information relative à ses conditions de travail ? Dans quel but ? Avec quel résultat ?

En confrontant les récits de vie des conseillers en prévention avec le point de vue des autres salariés de l'établissement, il est possible de mesurer la distance entre chaque catégorie de préventeur et le travail réel des cheminots.

Cette communication s'appuie particulièrement sur l'intervention dans un technicentre de cinq cents agents travaillant à la maintenance de wagons du Fret. Avant d'exposer ce cas et d'éclairer les stratégies perçues par le biais du vécu des préventeurs, il convient d'insister sur la formalisation de la prévention des risques professionnels à la SNCF.

I. La bureaucratisation de la prévention des risques professionnels

L'essor de la réglementation, la juridiciarisation et la technicité croissante des risques au travail ont bouleversé le travail de prévention. A la suite de la qualité et de l'environnement, la sécurité du personnel est entrée dans une logique de gestion. Surfant sur « l'utopie mobilisatrice » associée aux démarches de certification, les directions des ressources humaines ont présenté la rationalisation de l'activité comme la solution pour réduire le nombre d'accidents du travail. Notons que la mise en gestion de la sécurité du personnel arrive après que les établissements ont investi beaucoup de temps et d'énergie dans la qualité et l'environnement. Cette nouvelle couche de procédures et d'audits internes n'est pas forcément accueillie avec le même enthousiasme par les décideurs et par les agents de production.

Qualité, environnement et sécurité du personnel ne renvoient pas aux mêmes risques, aux mêmes modes d'évaluation, aux mêmes acteurs, à la même relation avec le travail proprement dit. S'ils peuvent être compatibles, d'un point de vue purement administratif, ces trois objets, compris dans le système de management intégré, sont fort différents. La singularité des risques professionnels soulève plusieurs questions (Viet, 2008). Outre la multiplicité des acteurs déjà cités (inspecteur du travail, médecin, CHSCT, conseiller en prévention, formateur, expert, etc.), Vincent Viet souligne « la prégnance des monocultures en présence (réglementaire, technicienne, médicale, syndicale) ». L'auteur identifie également une distorsion : « le décloisonnement des approches scientifiques en santé-travail coïncide avec une singularisation de plus en plus affirmée de la santé au travail. ». Le constat fait par V.Viet sur le traitement des questions de santé au travail dans l'action publique peut s'appliquer au sein de l'entreprise. Le problème fondamental est le même : il s'agit du flou entourant l'objet

de prévention des risques professionnels. Qu'il s'agisse de sa définition au regard du droit, de ses modes d'évaluation ou de l'identité professionnelle de ses représentants, la prévention des risques professionnels apparaît étonnamment méconnue puisqu'indéfinie. De fait, l'efficacité du travail de prévention est difficilement démontrable. Cela jette le doute sur la capacité du management des risques à rationaliser l'activité. De plus, cette dernière repose sur des relations sociales par définition instables et protéiformes.

Les démarches qualité, environnement et sécurité ont en commun de vouloir régler des problèmes relatifs aux comportements des salariés en instituant de nouveaux modes de contrôle. Cependant la responsabilité face aux risques professionnels renvoie directement à la relation de subordination entre le salarié et son employeur. Il est possible d'afficher une organisation sous la forme de processus-qualité. Il est réalisable d'instaurer un tri des déchets. Mais c'est une autre affaire que d'identifier et de prévenir des risques professionnels qui, pour certains, constituent l'essentiel du métier et même sont acceptés, voire encouragés par l'organisation.

La logique gestionnaire à la SNCF et le poids de la sécurité des circulations

Le succès de la greffe d'un dispositif de gestion est également conditionné par le rapport de l'organisation avec la règle et la norme. De ce point de vue, la SNCF a montré, avec l'ISO 9001 et l'ISO 14001, son aptitude à absorber les démarches de rationalisation. En effet, le chemin de fer français est un univers très normé qui se rapproche du modèle idéal-typique de la bureaucratie de Max Weber. En ce qui concerne la gestion du personnel, les barrières symboliques entre les grades sont encore très fortes dans l'entreprise. Il en sera question dans la dernière partie de ce texte, consacrée à l'autorité du préventeur. Cette logique rationnelle d'organisation du travail est également une marque de la sécurité des circulations.

Le risque ferroviaire est au cœur des métiers de la SNCF. Que l'on conduise un train ou que l'on règle les freins d'un wagon, les pratiques professionnelles sont régies par des procédures avec le souci constant de la fiabilité des systèmes de sécurité des circulations. Pour exemple, sur les 155 000 cheminots, 90 000 sont soumis à un examen médical délivrant une aptitude-sécurité. La sécurité ferroviaire prend une place telle dans la formation des cheminots que le mot « sécurité », s'il est employé seul, renvoie systématiquement, pour un agent, au risque d'accident ferroviaire. Ainsi, la socialisation professionnelle à la SNCF se construit autour des règles de métier visant à maîtriser cette famille de risques.

Lorsqu'au milieu des années 90, l'entreprise découvre l'intérêt des facteurs humains dans l'analyse des accidents, c'est naturellement la sécurité des circulations qui intègre ce paramètre dans les retours d'expériences. La sécurité du personnel, a quant à elle, longtemps reposé sur des principes simples rassemblés dans un petit guide distribué aux nouveaux cheminots (le Ps9). Les risques professionnels sont là encore présentés en perspective avec les risques ferroviaires. Ce décalage s'amplifie lorsque la sécurité des circulations à la SNCF est reconnue par les compagnies étrangères comme l'un des savoir-faire de l'entreprise. Or ces savoirs sont, pour l'essentiel, ceux des ingénieurs, des « cerveaux à huile » comme disent certains cheminots. Dans ce cadre historique et culturel, la question des risques professionnels est avant tout pensée comme une source d'incertitudes en ce qui concerne la fiabilité et la sûreté des trains. Par conséquent, le traitement des risques professionnels par des outils de gestion semble être la solution naturelle pour les décideurs.

Le contenu de la formation « sécurité du personnel » est révélateur du poids du risque ferroviaire. Durant la journée consacrée à la sécurité des agents en milieu de travail, les risques exposés sont : les risques d'aspiration par un train ; les risques électriques à proximité des caténaires ; les risques de descente et de montée d'engin ; les risques encourus à proximité des voies.

L'ensemble de cette formation vise à prévenir tous les types de comportements à risques dans la relation de l'individu avec le train ou la voie ferrée. Les risques professionnels en ce qu'ils sont générés par la situation de travail sont, quant à eux, à peine abordés. Ce dernier point se résume au port des EPI (équipements de protection individuelle : casque, chaussures de sécurité, gants, gilet de signalisation etc.). Historiquement subordonnées à la sécurité des circulations, la sécurité et la santé des cheminots révèlent leurs spécificités au moment où la loi impose une formalisation.

Les problèmes posés par l'évaluation des risques professionnels

La directive européenne[3] de 1989 pousse la SNCF à mettre en place un premier système de management de la sécurité. Louis Gallois, alors président de l'entreprise, s'engage à travers une « politique nationale de sécurité du personnel » à réduire le nombre d'accidents du travail et à améliorer les conditions de travail. A ce moment, l'évaluation des risques professionnels se fait sur papier et la tâche apparaît vite colossale. Dès 1995, les premiers préventeurs de

[3] Directive 89/391/CEE du Conseil, du 12 juin 1989, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail.

l'entreprise se heurtent au désintérêt des managers pour cet exercice impliquant la transparence et l'écriture des pratiques professionnels.

Dix ans plus tard, les premières versions écrites du document unique (souvent incomplètes bien que volumineuses) n'ont pas bougé des armoires jusqu'à ce qu'un préventeur de province « bricole » un logiciel permettant de recenser les risques au poste de travail. Le département national récupère l'outil et, après modifications, le diffuse dans les établissements. C'est la naissance de l'outil FER (logiciel de Formalisation et de mise à jour de l'évaluation des risques professionnels). Le logiciel est mis en réseau sur l'Intranet et réactive la démarche de prévention. Il est mis à disposition des directeurs d'établissement pour la mise en conformité avec la loi, qui impose à l'employeur, depuis novembre 2001, de mettre à jour et de transcrire, dans un document unique, les résultats de l'évaluation des risques professionnels (article R230-1).

FER donne l'opportunité aux 250 établissements de la SNCF de faire vivre la prévention des risques. Encore faut-il que le travail d'évaluation soit partagé et que la démarche ne se limite pas à une approche purement formelle (Davezies, 2008). L'outil, la première année, paraît satisfaisant dans la mesure où il répartit les rôles des utilisateurs : « *directeur d'établissement, directeur d'unité, dirigeant de proximité, coordinateur sécurité, médecin, administrateur ou visiteur pour des accès complémentaires* » (*Prev'info n°21*, avril 2007). On notera que le CHSCT ne figure pas dans cette première liste d'utilisateurs. La direction du département santé au travail évalue les établissements en vérifiant par l'intranet « le remplissage » des évaluations dans les différentes unités de production.

L'objectif est donc d'alimenter les évaluations. Cela suffit à prévenir le risque juridique en cas de contrôle de l'inspection du travail. Dans les établissements, les coordinateurs-sécurité (COSEC) apprennent à se servir de l'outil par le biais de formations. Du fait de la charge de travail en *reporting* des dirigeants de proximité (DpX), il est très difficile de trouver du temps pour faire une évaluation « partagée » des risques aux postes de travail. Les COSEC vont vite devenir les seuls porteurs de la démarche. Dans le même temps, les autres attributions du COSEC se formalisent et s'informatisent[4]. Ces tâches sont comprises dans le système de management de la sécurité. Tout se fait sur ordinateur et doit être transmis à la direction de l'établissement, de la région, de l'activité, et aujourd'hui, à la branche. L'organisation matricielle de la SNCF place les pôles QSE comme les DpX à des points de tension de l'organisation vers lesquels tous les dispositifs de contrôle convergent.

[4] Analyse des accidents du travail via un support standard avec arbre des causes, retour d'expérience facteurs humains, gestion des plans de prévention, élaboration de la veille réglementaire.

A l'instar de l'évaluation des risques, les différentes tâches du COSEC sont contrôlées par le biais d'audits rassemblant 2200 questions. Les COSEC n'ont pas le temps de mettre au point un plan d'action ni de le présenter au CHSCT avant que d'autres auditeurs visitent le site. Le travail d'évaluation des risques, qui doit être refait chaque année et à chaque évolution notable de l'organisation, commence à exaspérer l'encadrement intermédiaire puis l'ensemble de la hiérarchie. Les COSEC, qui, pour beaucoup, sont issus de la production, s'éloignent de plus en plus de la prévention de terrain au profit d'un travail dans les bureaux du pôle QSE. L'évaluation des risques est parfois confiée à un stagiaire qui fait le tour des ateliers pour alimenter la base de données. Sans la connaissance des hommes et des réalités du travail en production, les stagiaires retranscrivent les cotations fournies par les chefs d'équipe. Ces derniers n'ont, pour la plupart, pas reçu de formation à l'évaluation des risques. De ce fait, les évaluations sont très subjectives et ressemblent plus à un recueil des perceptions des risques qu'à une évaluation rigoureuse et cohérente. Pour exemple, je suis intervenu dans un établissement de maintenance de locomotives où, selon la cotation figurant dans FER, il était prétendument plus dangereux d'aller en salle de formation qu'en fosse sous un engin. Mais comme je l'ai entendu à mainte reprises au cours des trois ans d'enquête : « *cela n'a pas d'importance, c'est le premier jet de l'évaluation. Pour l'instant l'essentiel, c'est que les établissements remplissent l'outil FER* ». L'évaluation des risques professionnels par l'outil FER a débuté en 2007. Elle ne m'a pas semblé être la principale préoccupation des décideurs.

Le taux de fréquence des accidents du travail : effets néfastes d'un *indicateur prégnant*

On ne peut comprendre la bureaucratisation de la prévention des risques professionnels sans saisir l'importance de la courbe représentant l'évolution du taux de fréquence des accidents du travail. Ce taux se calcule de la façon suivante : (nombre des accidents avec arrêt/heures travaillées) x 1 000 000. Il entre dans le calcul du taux de cotisation « accidents du travail » des branches de l'entreprise.

Dans le système de prévention de l'entreprise, il est ce que Valérie Boussard appelle un *indicateur prégnant*. La prévention des accidents du travail est l'une des missions du préventeur mais la focalisation sur cet indicateur des dirigeants d'établissement, des dirigeants de branche et de la DRH fait que ce taux représente à lui seul ces différents paramétres : le niveau de risque associé à l'établissement ; le moyen d'évaluation de la politique de

prévention du directeur d'établissement ; l'indicateur des compétences du COSEC et du pôle QSE ; un indice sur la qualité de vie au travail, le niveau de sécurité du personnel.

En tant qu'indicateur prégnant, il structure, comme le décrit V.Boussard, toute l'organisation du système. Tous les préventeurs que j'ai rencontrés jugent ce système injuste et stupide. Ils se disent désarmés face à l'accidentologie : « *Il y a une grosse part de « bobologie » dans les accidents du travail. Le taux de fréquence ne fait pas la distinction entre un coup de marteau sur le pouce et un gros pépin* » (un COSEC). De plus, la baisse des effectifs en établissement influence de fait le taux de fréquence. La courbe est donc faussée. De plus, la réduction du taux de fréquence entre, officiellement ou non, dans les objectifs annuels du COSEC et du chef de pôle QSE. Une prime est accordée aux directeurs d'établissement qui atteignent ces objectifs. En conséquence, une pression inédite est mise sur la qualification d'un événement en accident du travail. Une attention toute particulière est accordée à la rédaction des dossiers-accidents qui sont envoyés à la caisse de prévoyance et de retraite des cheminots. Le directeur de l'établissement est en droit d'émettre une réserve sur un dossier. Cela veut dire qu'un agent ayant arrêté son travail peut se voir refuser la qualification de cette période en accident de travail pour être requalifiée en maladie. Concrètement, l'agent perd des journées de salaire en raison du délai de carence. La rédaction du dossier d'accident place le COSEC en porte-à-faux entre la direction d'un côté et de l'autre l'agent et le témoin de l'accident.

Pour chacune de ces deux parties le COSEC possède ce qu'Everett C.Hughes appelle des « savoirs coupables » (Hughes, 1958). Il est en effet inavouable de transformer une cheville tordue au football le dimanche en accident du travail le lundi. « Maquiller » les chiffres de l'accidentologie est tout autant interdit. Dans les deux cas, le COSEC est au courant et se doit de garder le secret pour que sa position reste tenable.

Puisque la bureaucratisation de la prévention enferme l'activité dans une logique gestionnaire, il se pose alors la question de son articulation avec la logique de la production. Nous postulons que le travail de prévention ne peut se faire sans une relation constante avec la production et ses aléas. Or, si les préventeurs deviennent des agents administratifs, comment l'activité peut-elle fonctionner ? Pour le savoir, je vais exposer le cas de la conduite d'un projet industriel dans un établissement de maintenance de matériel-Fret.

II. Le système de management de la sécurité à l'épreuve du changement organisationnel : la gestion politique des risques professionnels

L'établissement de maintenance-Fret de Tergnier (Aisne) fait partie de l'histoire du chemin de fer depuis 1855. La cité des cheminots est un modèle du genre et, du stade à la pharmacie, tout rappelle un passé glorieux durant lequel le rail faisait vivre la commune. Le site industriel est aujourd'hui appelé Technicentre. Avec ses 500 agents, c'est toujours le principal employeur d'une ville qui compte presque 15 000 habitants. Le site comprend deux grands bâtiments : le premier pour les wagons, le second pour les essieux. A l'entrée du site se trouvent les bureaux de la direction et du pôle QSE dans un plain-pied blanc : « la maison blanche » comme disent les agents.

Les hommes qui travaillent là sont natifs de Tergnier ou des alentours. Ils font plus que leur âge et me sont décrits comme « *durs et courageux* » par l'assistante sociale. Les conditions de travail sont particulièrement pénibles pour les agents chargés de la révision des freins : les freinistes. Les fosses ont été conçues il y a plusieurs dizaines d'années pour des hommes plus petits que ceux d'aujourd'hui. Elles sont aussi trop étroites et les pièces à manipuler paraissent très lourdes pour le simple observateur. Dans un environnement de travail marqué par la poussière, le bruit et la graisse, les problématiques de santé-sécurité sont par conséquent flagrantes.

En 1995, Tergnier fusionne avec l'établissement de Longueau situé à 80 kms. Les agents des deux sites assurent la maintenance de wagons, de tampons de choc, de régleurs de freins, de bogies et d'essieux. Les spécificités techniques des deux sites permettent de répondre à des demandes plus larges. Mais l'activité du Fret, en crise depuis 1990, dégrade le climat social à Longueau. Les agents se battent pour leur établissement car ils savent que l'avenir des ateliers ne tient qu'à un fil. Un grand projet intitulé « Cap 2010 » met fin en juin 2009 à l'histoire de ce qui fut l'un des plus importants centres français d'entretien et de réparation de wagons de marchandises. Ce projet prévoit un investissement de 22 millions d'euros sur quatre ans pour mettre le technicentre de Tergnier en capacité de doubler sa productivité.

Aujourd'hui le technicentre de Tergnier correspond peu ou prou au modèle de « l'entreprise en crise » (Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995). Deux systèmes de valeurs s'affrontent sur le site. Le premier renvoie à un passé glorieux ainsi qu'aux savoir-faire des soudeurs, chaudronniers et freinistes qui forment la communauté professionnelle dominante. Le second est celui de l'ingénierie dont la vision de la production (démarche 5S, management visuel, Kaisen) et le langage différent nettement du premier groupe. Les jeunes ingénieurs-méthodes recrutés pour le chantier « Cap 2010 » ont mis à profit leur expérience dans le secteur de l'automobile en dessinant un schéma novateur de la maintenance des wagons. Alors que

l'atelier comprenait auparavant des voies dédiées à chaque étape de la maintenance (préparation, superstructure, levage, freinage et peinture), les ingénieurs ont décidé de les mettre en ligne. De cette manière, le temps d'attente entre chaque étape est considérablement réduit. Les ingénieurs ont travaillé d'arrache-pied pour adapter cette idée simple aux spécificités des différentes tâches de maintenance en fonction des nombreux types de wagon. Le but est d'être capable de réviser 4000 wagons pour la fin de l'année 2010 alors que l'établissement à une capacité de production de 1700 (chiffre de 2007). Pour les agents en production, ce projet revient à rénover les wagons comme l'on construirait une voiture.

La mutation est difficile car emprunte d'incertitudes techniques, organisationnelles et économiques. De plus, la nouvelle organisation repose sur une implication des agents dans la phase d'expertise qui décidera du mode opératoire. Le projet dans une logique 5s, durcit l'organisation des équipes et ne supporte plus l'absentéisme élevé dans l'établissement. Enfin, durant la phase transitoire, les agents doivent travailler dans des conditions de travail dégradées.

La conduite de ce changement donne une grande place à la gestion par les relations sociales et syndicales. Les trois CHSCT, en tant qu'instances représentatives du personnel, ont été sollicités afin d'anticiper les risques potentiels pour les agents dans la nouvelle organisation. Le bras de fer entre syndicats et direction sur les évolutions du site ne s'arrête pas aux réunions des délégués du personnel et du comité d'établissement. Le CHSCT est plus que jamais le théâtre des négociations. Le site reçoit la visite de personnalités politiques (Maxime Grimetz, Marie George Buffet en décembre 2009) et de leader syndicaux (Didier Lereste, 21 septembre 2009). Dans la presse locale, un délégué CGT déclare : « Les économies sur les 22 millions se font sur les conditions de travail », un autre rapporte les histoires de fuites dans les douches ou les cheminots qui se lavent sans eau chaude (Courrier Picard, 15 septembre 2009).

Ce contexte a placé la prévention des risques professionnels dans une position stratégique inédite. En effet, le projet « Cap 2010 », au regard de l'impact sur les conditions de travail et sur le climat social, a mis en lumière les jeux d'acteurs, révélant ainsi les mécanismes de la gestion politique des risques professionnels.

Chronologie de l'intervention au Technicentre de Tergnier

L'intervention s'est déroulée en trois temps. Lors des deux premières étapes, j'ai suivi deux ergonomes SNCF. La première fois, au début de 2008, il s'agissait de l'étude du transfert de l'activité de maintenance du plancher des wagons plats de Longueau à Tergnier. La deuxième

fois à la fin de 2008, cela concernait l'observation de phases tests du projet Cap 2010. C'est dans un troisième temps, durant les cinq derniers mois de l'année 2010 que j'ai fait passer la grille d'auto-évaluation du système de management de la sécurité dans l'établissement. A cette occasion, j'ai participé à trois réunions du CHSCT et suivi les membres lors de visites planifiées.

Cette chronologie d'interventions a permis d'étudier la conduite du changement dans l'établissement. La fermeture du premier site, le transfert de certaines activités, l'arrivée progressive d'une quarantaine d'agents de Longueau puis leur mutation vers Amiens ou Lille, le départ en retraite du COSEC et la prise de fonction de son successeur, sont quelques un des événements dont j'ai été le témoin.

En 2008, lorsque le responsable des méthodes nous a présenté le projet, l'ergonome que je suivais a demandé la présence du COSEC. Ce dernier est en règle générale, le premier interlocuteur des intervenants en santé et sécurité. Lorsque le COSEC est entré dans la salle de réunion, l'ingénieur lui a lancé le journal du jour : *tiens, si tu t'ennuies.* D'emblée, nous étions fixés sur la place du COSEC dans le projet. Plus tard dans la journée, un autre ingénieur nous a expliqué comment allait se faire le transfert d'une activité de Longueau à Tergnier. Pendant que l'ergonome essayait de comprendre ce vaste projet exposé en très peu de temps, le jeune ingénieur validait d'un « smiley » vert le point d'étape « sécurité du personnel » sur son tableau de bord en vue de la réunion de chantier. L'ergonome, redoutant l'instrumentalisation, a demandé à revenir pour des observations de phases-tests.

A mon retour dans l'établissement en 2010, la crise du Fret a stoppé le projet au niveau de sa phase transitoire. Certaines améliorations ont pu être effectuées mais l'organisation du centre-wagon n'est pas ce qu'elle devait être, faute de budget. La SNCF est en plein conflit sur la réforme des retraites. La gestion prévisionnelle des emplois est devenue un casse-tête. Les cheminots préviennent les ressources humaines six mois avant leur départ. Cap 2010 laissait entrevoir la création de postes d'expertise délivrant une qualification avant la retraite. La masse salariale est encore trop élevée pour que l'établissement soit compétitif. Les ressources humaines tentent de placer des agents « ailleurs mais où » ? « *C'est pas facile de mettre un forgeron derrière un guichet* ». Dans ce contexte, le technicentre Picardie, validé pour l'ISO 14001 en janvier 2009, s'engage dans une démarche de certification OHSAS 18001.

Sous la pression des enjeux économiques et juridiques (responsabilité pénale du chef d'établissement), la capacité des décideurs et managers à afficher une bonne maîtrise des risques professionnels devient une condition nécessaire à la conduite du changement.

Proposition de lecture des réunions du CHSCT

La préparation des réunions des CHSCT prend énormément de temps et, à Tergnier, certains dirigeants de production trouvent l'exercice très fastidieux et parfois éloigné des priorités de l'atelier. La présidence des CHSCT est laissée au responsable des ressources humaines. De leur côté, les représentants désignés pour siéger au CHSCT sont de mieux en mieux préparés à la négociation. Les organisations syndicales dispensent des formations et se rendent disponibles pour répondre, en temps réel, aux questions des secrétaires. Ainsi, il est courant que les membres de CHSCT demandent une interruption de séance pour consulter leur responsable sur le site, à la région ou même à l'échelon national. La présence du COSEC et cette implication des organisations syndicales sont interprétées par certains comme une « professionnalisation » des CHSCT.

Les observations et l'analyse des comptes rendus permettent d'identifier quatre niveaux de lecture de cette situation communicationnelle : **la recherche de la vérité ; la prévention des risques sociaux ; la concurrence des organisations syndicales ; la lutte pour la reconnaissance.**

Les discussions renvoient directement ou indirectement au travail « réel » des agents ou, tout au moins, aux comportements de ces derniers face aux risques. Le CHSCT **recherche la vérité** à propos d'un événement, de pratiques professionnelles, de l'état de santé d'un agent. Il est frappant de s'apercevoir que des secrétaires de CHSCT et des responsables des ressources humaines peuvent méconnaître les pratiques des agents ou même l'actualité du site (accident, incident, vol, etc.). Les secrétaires ne connaissent qu'une partie de l'établissement, celle où ils travaillent. De plus, ils sont régulièrement absents de leur poste, du fait de leurs différents mandats.

Pour le président de CHSCT, il est impératif d'être à jour dans la connaissance de la réglementation, du code du travail, du code de la sécurité sociale, du code de l'environnement. Le responsable des ressources humaines qui préside la séance fait un travail de **prévention des « risques sociaux ».** Dans le même temps ce RRH présente sa relation avec les secrétaires comme celle d'un « vieux couple ». Cette dérision cache une vraie implication dans une position sous tension permanente. Les secrétaires de CHSCT relèvent le retard dans les actions de prévention, menacent plus ou moins directement de poser un droit d'alerte : « *Il n'y a que ça qui fait avancer les choses* » ou d'écrire à l'inspection du travail : « *Vous allez voir quand l'inspecteur du travail viendra* ». Ils prennent à témoin le médecin du travail lorsqu'il est présent. Le président de séance redoute les préavis de grève, les droits

d'alerte, les demandes d'expertise, tout ce qui coûte et qui retarde la production. Dans ce jeu, un risque professionnel en remplace un autre (alcool, grippe A, stress, risques psychosociaux). A l'inverse, les conflits en CHSCT sont repris en CNHSCT (comité national) par les organisations syndicales. Les CHSCT des établissements sont considérés comme « le terrain » par la direction nationale. Or l'observation des réunions montre un décalage entre les descriptions faites par certains mandatés et les *mondes vécus* des agents. Le CHSCT propose une représentation particulière de l'organisation du travail sur le site. A Tergnier, comme dans les autres établissements observés, les membres désignés défendent le point de vue d'un groupe, d'un métier, d'une organisation syndicale. L'appréciation d'un risque diffère selon la position de l'individu et le climat général sur le site. Les conditions de travail sont bien une construction sociale comme l'ont montré Michel Gollac et Serge Volkoff (2000).

La relation entre président et secrétaire structure les échanges en CHSCT. On devine ensuite l'existence d'une **concurrence entre les représentants d'organisations syndicales différentes**. Cette rivalité sous-jacente devient flagrante en période de conflit ainsi qu'à l'approche des élections professionnelles. Les directives des centrales syndicales se font sentir lorsque les documents soumis au CHSCT ne sont plus signés en l'absence d'un motif clair. La négociation est bloquée par des rivalités internes. Les nouvelles règles de la représentativité ont durci les positionnements de chaque syndicat sur les questions relatives aux conditions de travail, à la pénibilité, aux risques psychosociaux.

On peut aussi interpréter ces tensions comme une **lutte pour la reconnaissance** (Honneth, 1992). Il semble en effet indispensable d'examiner les conflits en CHSCT en prenant en compte le rôle moral des sentiments d'injustice et des expériences de mépris. La description du mal-être des agents par les mandatés mérite d'être analysée comme l'expression de la reconnaissance de leurs droits ainsi que comme une demande d'estime sociale. Certains syndicalistes nous ont confié que, parmi les instances représentatives du personnel, le CHSCT a longtemps été celle où l'on plaçait « ceux que l'on n'avait pas pu mettre ailleurs ». Les préventeurs mandatés comme les COSEC sont en quête de légitimité. Celle-ci conditionne l'accès aux informations en temps réel. Le préventeur crédible et légitime apprend la survenue d'un accident ou d'un incident avant les autres. Si un mandaté en sait plus sur les circonstances d'un accident que le COSEC lui-même, ce dernier perd la face en présence du responsable des ressources humaines, du médecin et des autres membres du comité.

III. L'autorité des préventeurs en question : alternatives stratégiques au sort de *Sisyphe*

La gestion administrative et la gestion politique des risques professionnels peuvent être envisagées comme de nouveaux espaces de valorisation et de reconnaissance pour le préventeur. Ces nouveaux aspects de la mission des COSEC et ergonomes entrent progressivement dans les fiches de postes sous les intitulés suivants : « animation de réunion » ; « conduite du changement » ; « animation de projet » ; « résolution de conflit ». L'activité se détourne peu à peu de la prévention primaire, c'est-à-dire « l'ensemble des moyens mis en œuvre pour empêcher l'apparition d'un trouble, d'une pathologie ou d'un symptôme (OMS, 1948). Dans ces conditions, on peut se demander comment les préventeurs vivent-ils ces évolutions ? Ont-ils trouvé dans ces nouveaux espaces un moyen de montrer leur valeur ?

Echapper au sort de Sisyphe

On peut envisager la reconnaissance du travail de prévention primaire comme un « impensé organisationnel » (Osty, 2010). Voici un échantillon des plaintes de non-reconnaissance que nous avons pu entendre :

« *C'est un travail ingrat, on passe pour des emmerdeurs* » ; « *Il faut continuellement rappeler les mêmes messages de sécurité : les chaussures, le gilet…et je ne parle pas de l'alcool*. » ; « *C'est lorsqu'il y a un accident que l'on vient me voir et que l'on me dit : « tu avais raison », alors on m'écoute pendant un moment, j'en profite tant que cela dure* » ; « *On ne fait pas de la prévention pour devenir directeur, ce n'est pas vraiment la bonne voie* » ; « *A force de matraquer le message de prévention, on peut obtenir des résultats mais c'est un parcours du combattant* » ; « *Oui, je me fais chambrer mais c'est pas méchant, au fond je crois qu'ils m'écoutent* » ; « *Je fais des affiches, des formations, des contrôles mais il suffit qu'un gars fasse le con en fin d'année pour le taux de gravité monte en flèche et que mon travail tombe par terre. Tu vois, c'est pour ça que je m'énerve.* »

Comme le note Florence Osty, ce sentiment de frustration prend sa source « dans la représentation d'un décalage entre l'engagement de l'individu au travail et les modes de rétribution ». Au sujet des pratiques professionnelles, l'auteure écrit que « l'expression d'un besoin de légitimation souligne l'écart entre pratiques autonomes et dispositif de contrôle ». Il est évident que le taux de fréquence des accidents ne reflète ni les pratiques ni l'engagement du conseiller en prévention. A travers les récits de vie des préventeurs rencontrés, le travail de prévention « traditionnel » se rapproche de celui auquel Sisyphe fut condamné dans la mythologie. Il s'agissait pour Sisyphe de faire rouler sans cesse une grosse pierre jusqu'en haut d'une montagne, d'où elle redescendait aussitôt. Cet éternel recommencement et le faible

« besoin d'utilité » de ce travail solitaire rappelle l'image donnée par les préventeurs eux-mêmes.

Le discours des anciens préventeurs est imprégné d'images spirituelles pour expliquer leur choix : *« Entrer en prévention, c'est comme entrer dans les ordres, si tu n'as pas la foi, ce n'est pas la peine.* » ; « *Ce boulot, c'est beaucoup de sacrifices pour de petites victoires* » ; « *Pour faire ça, il faut avoir le goût des autres pour pouvoir se mettre à la place du collègue* ». Certains préventeurs ont mis de côté leurs ambitions de carrière et se consacrent entièrement à une « croisade éthique ». Ce type d'engagement dépend du parcours de l'individu.

Trajectoires et bifurcations professionnelles des préventeurs en établissement

Comme nous l'avons évoqué en première partie, la bureaucratisation de la prévention à la SNCF a été presque évidente en raison de la nature même du système. Au sein ce dernier, le déroulement de carrière du cheminot tient une place primordiale. Même si le modèle est menacé, nous sommes dans un marché de l'emploi fermé, où le licenciement économique n'existe pas. Etudier un « métier » de la SNCF sans traiter les questions des qualifications, des échelons, de la grille de salaire n'est pas possible. Dans ce sens, il convient de distinguer deux profils de COSEC bien différents, en fonction de la trajectoire et des conditions d'entrée et de sortie de la fonction de prévention.

Le premier est le plus traditionnel et, encore aujourd'hui le plus fréquent. C'est le cas du cheminot entré jeune (16 ans pour les apprentis), qui, après avoir occupé plusieurs fonctions en production, postule pour le poste de COSEC. Ce poste est une fonction RH ; il représente une porte de sortie des ateliers, comme le sont les autres fonctions dites « transverses » (formation, environnement, etc.). A ce moment-là, l'agent prend une qualification et entend, après trois à quatre ans passés à ce poste, évoluer au niveau de la direction régionale ou peut-être dans l'activité.

Il y a une différence importante entre ces différents cheminots devenus préventeurs. Là où certains ont quitté la production par choix de carrière, d'autres, en revanche, y ont été invités. Certains pour avoir provoqué des incidents, d'autres sous la pression des équipes qui jugent l'agent inapte, mauvais voir dangereux. En somme, pour cette catégorie d'agents, qui n'ont pas tous obtenu de « qualif » au passage, l'entrée dans la fonction peut être assimilée à une exclusion, une condamnation (Cf. Sisyphe). Ce type de trajectoire explique la faible considération que beaucoup d'agents de la production peuvent éprouver à l'égard des

fonctions de bureau. Ce préjugé s'accroît si le préventeur fait preuve d'un certain zèle dans ses contrôles ou dans ses relations avec la direction.

Le deuxième cas de figure apparaît au début des années 2000, lorsque la direction des ressources humaines lance un programme de « professionnalisation » de la prévention des risques professionnels et embauche des jeunes diplômés en Hygiène Sécurité Environnement (HSE) et/ou en ergonomie. On trouve ces jeunes experts dans des pôles-sécurité, à l'un des 23 postes de correspondant régional en sécurité ou bien en établissement dans le pôle QSE. Pour ces jeunes diplômés, la mission est souvent liée à une démarche de certification. Le but est de mettre l'établissement en conformité avec un référentiel.
En résumé, les pôles QSE se composent d'un mélange des deux profils. Le premier pour des raisons liées à la gestion du personnel et le deuxième pour des objectifs précis de certification. Les jeunes diplômés démarrent à la SNCF avec un grade avancé (jeune cadre) et ne resteront que quatre à cinq ans dans l'établissement. Les autres, en revanche, ont beaucoup moins de chance d'évoluer à la même vitesse. Evidemment, ces deux profils de préventeurs n'entretiennent pas les mêmes relations avec la « prod » et la direction. L'autorité d'une personne à la SNCF dépend de son grade, qu'on l'avoue ou non.

Les opportunités offertes par la bureaucratisation de la prévention

Le système de gestion semble représenter un objet palliatif pour la perte de l'autorité dans les relations de travail. Nous parlons ici de cette « compétence » figurant dans les entretiens d'évaluation à la rubrique : « savoir-faire faire ». Selon Salvatore Maugeri cet aspect de la logique gestionnaire est « une nouvelle forme de domination », elle représente une « force cachée » des dispositifs de gestion : « les hommes ne sont plus organisés, coordonnés, commandés seulement par d'autres hommes – les « chefs » –, ou par des idées – les idéologies –, mais par des dispositifs impersonnels, porteurs de ces idées, auxquelles chacun adhère de façon plus ou moins routinière. » (Maugeri, 2007 p.4). Plus loin dans le texte, l'auteur tempère la thèse d'une domination par les dispositifs, en soulignant l'importance des espaces d'action, de l'identité des acteurs, des enjeux en présence, du terrain et de la nature des interactions (p.7).
Le cas de la rationalisation de la prévention à la SNCF laisse penser que ce « pouvoir de domination », auquel nous préférons le concept d'autorité, n'est pas caché dans les promesses des dispositifs de gestion. C'est au contraire l'explication première de leur succès : pouvoir revendiquer ne serait-ce que l'apparente maîtrise des comportements humains. Et ce, en ce qui

concerne la qualité des produits et services, le respect de l'environnement et enfin la santé et la sécurité des hommes. Les certifications donnent une garantie de confiance qui doit faciliter les échanges commerciaux. Elles s'inscrivent également dans la responsabilité sociale de l'entreprise. La démarche-qualité appliquée à la prévention des risques professionnels a transformé la relation entre les préventeurs et les agents. Il y a plusieurs raisons à cela. La première réside dans la prise de distance vis-à-vis du « travail réel », du quotidien des cheminots.

Il existe deux cas de figures. Dans le premier le préventeur est accaparé par le travail de bureau et vit très mal le fait d'être coupé et rejeté par la production. Il s'agit ici de COSEC en fin de carrière ou lancé dans la « croisade éthique » dont il a été question précédemment. Dans un autre cas, le préventeur choisit délibérément de focaliser son travail sur l'affichage d'un système bien rodé. Cette stratégie répond à l'opportunité, pour le préventeur, de «couvrir» le directeur afin d'obtenir de lui la meilleure notation. Dans ce cas, le COSEC présente son travail par les PowerPoint qu'il propose aux comités de direction et comités de pilotage. Il insiste sur l'avancée de l'évaluation des risques avec l'outil FER. En bref, il fait une prévention des « risques bureaucratiques », c'est à dire les mauvais audits, la mauvaise publicité, la mauvaise évaluation. Les tableaux de bord, la conformité de façade et le reporting deviennent alors sa priorité.

Dans tous les cas étudiés, les agents exposés aux risques professionnels, sous la pression des audits, masquent un peu plus les pratiques réelles du quotidien. Cette défiance vis-à-vis de tout ce qui représente une autorité hiérarchique est nouvelle à la SNCF. Elle résulte d'une incompréhension des orientations prises par l'entreprise. Elle est la manifestation d'un ressenti très fort à l'égard du changement, de l'ouverture à la concurrence, de la fin annoncée de la famille cheminote. Ce contexte place les « risques sociaux » au centre des préoccupations.

Les opportunités offertes par la gestion politique des risques professionnels

Le conseiller en prévention peut faire office de médiateur, d'arbitre dans les relations de la direction avec le CHSCT. Il fait valoir sa proximité avec les agents au même titre que certains membres désignés par les organisations syndicales. Sa connaissance de la réglementation et son engagement dans sa mission font de sa fonction une preuve de l'implication de l'établissement dans la prévention des risques professionnels. Le COSEC peut user de cet argument auprès de la direction. Mais le prix à payer est élevé puisque chacune de ses interventions l'expose à des sanctions de la part de son ancien groupe d'appartenance : « tais

toi, tu n'as pas à parler de la « prod », tu n'y es plus » ; « Tu crois que l'on ne sait pas que tu viens espionner les équipes ? ».

La crédibilité et la légitimité des préventeurs sont très fragiles. Il faut bien distinguer le *pouvoir* de *l'autorité.* « Puisque l'autorité requiert toujours l'obéissance, on la prend souvent pour une forme de pouvoir ou de violence. Pourtant l'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition ; là où la force est employée, l'autorité proprement dite a échoué. » (Arendt, 1957).

La relation entre le préventeur et les agents correspond à cette définition de l'autorité lorsque les échanges, bien que vides d'arguments et de techniques de persuasion, aboutissent à un accord mutuel sur le bon sens d'une pratique, d'une précaution. Il y a dans cet échange une intimité fragile qui touche à la relation subjective au travail. Cela n'est possible que dans un rapport fondé sur le respect mutuel et sur l'absence de considération hiérarchique. Ceci explique le profil particulier des préventeurs plus attachés aux mécanismes de solidarité qu'à leur déroulement de carrière.

Qu'il soit subi ou choisi, le développement des sphères gestionnaires et politiques se fait au détriment de la prévention de terrain. Le processus de décision en matière de sécurité et de santé du personnel passe par ces deux filtres. Le gestionnaire puis le politique masquent progressivement les pratiques effectives de précaution. En conséquence, le travail de prévention, initialement centré sur le « travail réel », est empêché puisque les préventeurs s'orientent vers l'alimentation du système de gestion.

Conclusion : ce que cachent les dispositifs de gestion

Les dispositifs de gestion des risques professionnels ont participé à la transformation d'une activité devenue stratégique pour l'entreprise. Cet effort de rationalisation du travail de prévention coïncide avec l'obligation légale de traiter les risques par une approche pluridisciplinaire. De fait, les acteurs de la santé et de la sécurité bénéficient d'un cadre réglementaire et gestionnaire qui, d'une certaine manière, en structurant l'activité, formalise et légitime la fonction de prévention dans l'entreprise.

Néanmoins, cette *mise en gestion* et cette judiciarisation ne suffisent pas à régler les problèmes définitionnels de la prévention. La menace du risque pénal pesant sur le chef d'entreprise apparaît moins significative que les risques bureaucratiques qui menacent leur carrière ainsi que celle des préventeurs. Ainsi, j'ai tenté de montrer que le résultat des dispositifs de gestion des risques est en premier lieu une bureaucratisation de l'activité. Le

traitement administratif des accidents du travail et des maladies professionnelles s'inscrit dans un système de management organisé autour d'un indicateur prégnant : le taux de fréquence des accidents. En conséquence, les acteurs de ce système déploient des stratégies s'appuyant sur les opportunités offertes par ce « flou », cette « zone d'incertitudes » qu'est la prévention des risques professionnels.

Dans la grande entreprise en mutation qu'est la SNCF, cette activité se déconnecte des situations de travail des cheminots. Les préventeurs deviennent des agents administratifs et recyclent leurs savoirs relationnels dans les réunions des CHSCT (II).

Les outils et référentiels deviennent des réponses aux négociations et aux pressions de la dimension « politique », à l'échelle de l'établissement comme au niveau national. Ces deux dimensions « bureaucratique » et « politique » s'alimentent mutuellement au rythme des revendications syndicales et de la médiatisation des risques. **Les risques « bureaucratiques » et les risques « sociaux » seraient-ils alors devenus prioritaires par rapport aux risques professionnels ?**

Sans rapport direct avec le travail réel des agents, la relation entre le « bureaucratique » et le « politique » pourrait être qualifiée d'illégitime. Elle contribue, en tout cas, à la faible adhésion du personnel d'exécution aux démarches de gestion et aux campagnes de prévention.

La notion de « qualité de vie au travail » tend à éclipser la « prévention des risques professionnels » dans le discours managérial comme dans celui des organisations syndicales. Ce glissement vers une psychologisation des risques professionnels se fait naturellement compte tenu d'une opinion publique marquée par le « syndrome France Télécom ». C'est peut-être la fin d'un cycle et le commencement d'un autre. L'évaluation des risques professionnels ne soulève pas l'enthousiasme des agents ni des représentants syndicaux, alors que la notion de qualité de vie au travail donne lieu à de nombreux conflits et négociations sur la pénibilité. Un nouveau cycle a commencé avec de nouveaux outils d'évaluation, de nouvelles plaquettes, de nouvelles procédures, le tout alimentant les dimensions « bureaucratique » et « politique ».

Les débats dureront vraisemblablement, agrémentés d'expertises internes et externes, jusqu'à que l'on s'aperçoive que ce problème complexe touche au travail lui-même, au travail bien fait, pour être exact. Alors, l'entreprise reviendra sans doute au chantier classique de l'amélioration des conditions de travail et à la nécessaire évaluation des risques

professionnels. La différence est qu'il sera encore un peu plus difficile d'approcher le travail réel des agents.

Bibliographie

Arendt Hannah, *La crise de la culture - Huit exercices de pensée politique,* titre original : *Between past and future*, Traduit de l'anglais sous la direction de Patrick Lévy, Editions Gallimard, 1972, pour la traduction française.

Boussard Valérie, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », Sociologie du travail, n° 4, vol. XLIV, oct.-déc. 2001

Crozier Michel, Friedberg Erhard., *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, 1977.

Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Editions du seuil, 1963.

Davezies Philippe, « Le document d'évaluation des risques : une occasion unique pour débattre sur le travail », Santé & Travail n°63, juillet 2008, p. 28- 30

Drais Eric, Le management des risques : une transformation de normes de gestion en règles de métier in Boussard (dir) *Au nom de la norme – dispositif de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud, Uhalde Marc., *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

Gollac Michel, Volkoff Serge., *Les conditions de travail*, Editions La découverte & Syros, Paris, 2000.

Honneth Axel., *La lutte pour la reconnaissance*, (Traduit de l'allemand par Pierre Rusch), Les Editions du Cerf, Paris 2010, édition originale, 1992.

Hughes, Everett Cherrington. *Men and their work*, Glencoe (III.), Free Press, 1958.

Maugerie Salvatore, Travail de gestion et domination, communication aux XIèmes journées internationales de sociologie du travail, 20/22 juin 2007.

Osty Florence, La reconnaissance, un impensé organisationnel *in* Clot Yves, Lhuilier Dominique (Dir), *Agir en clinique du travail,* Editions érès, 2010.

Viet Vincent, Les risques professionnels seraient-ils singuliers ? in *Santé et Travail, connaissances et reconnaissance*, Revue française des Affaires sociales N 2-3, avril-septembre 2008.

Les violences de l'innovation gestionnaire

Communication de Christophe Massot

AFS, Grenoble, juillet 2011 - RT 30 "sociologie de la gestion - session 6

Table des matières

Le système des innovations gestionnaires....3
La création de la valeur actionnariale....3
La modularisation du produit et du process de production....3
La gestion par projet....4
La conception d'un produit incertain....6
Les évaluations disjointes des acteurs techniques et des dispositifs de gestions....7
La réduction du pluralisme....9

La production d'innovation gestionnaire peut être très importante comme nous l'avons constaté dans le cas particulier d'une entreprise française produisant des hélicoptères[1]. Privatisée à la fin des années quatre-vingt-dix, cette entreprise a, en une dizaine d'année, déployé une telle activité d'innovation gestionnaire qu'un des derniers plans de réorganisation, sobrement intitulé « Simplify », se donnait pour finalité de les réduire et les synthétiser. L'organisation semblait proprement saturée d'une innovation gestionnaire toujours changeante et renouvelée.

Cette organisation a vu apparaître des espaces et des acteurs spécifiquement dédiés à la production de cette innovation, comme la nouvelle direction « Business Improvement and Quality », directement rattachée à la Direction Générale. Les acteurs de cette production sont recrutés sur les marchés externes, débauchés d'entreprise faisant figu'e de modèle, comme les entreprises automobiles, ou de cabinets, nationaux ou internationaux, de consulting. Appuyés par la direction générale, elle-même mandatée par l'actionnaire principal, ces acteurs revendiquent le monopole de l'innovation gestionnaire légitime.

D'abord, se donnant pour objectif la satisfaction des évaluations issues des marchés des biens et des capitaux, cette innovation est légitime en ce qu'elle est la condition nécessaire de la préservation de l'organisation dans un environnement concurrentiel. « *La satisfaction client est une nécessité, car sans satisfaction client pas de clients et sans client pas d'entreprise* », dit en conférence un responsable de fonction. « *Heureusement que nous avons des actionnaires,* dit le responsable des ressources humaines, *parce que sans, on est tout seul au monde. [...] C'est parce qu'on va être capable de générer de la profitabilité pour l'actionnaire qu'on va pouvoir assurer le développement de l'entreprise et donner de l'argent à nos salariés* ». L'innovation gestionnaire doit permettre à l'organisation de satisfaire les attentes des marchés, donc d'assurer sa survie face à la concurrence. Elle œuvre, en ce sens, pour le bien commun : *« Le pilier de notre action,* dit le président directeur général de l'entreprise, *c'est d'accompagner la croissance. [Il faut] faire basculer la structure de l'entreprise. [...] Nous sommes tous coupables si nous ne le faisons pas, car ce serait mettre l'entreprise de demain en péril !* ».

1 Massot C. (2009), *Les dynamiques du compromis productif*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.

Pour les acteurs de l'innovation gestionnaire, l'épreuve de réalité qui compte est celle de la confrontation aux marchés.

Mais cette innovation ne peut être tenue qu'à la condition d'être en mesure de traduire, vers l'organisation, les jugements des marchés. Il faut donc les connaître, s'être confronté à la résistance et à la violence des marchés et de la concurrence. « *La mondialisation, on ne peut pas aller contre,* explicite un directeur commercial. *C'est un changement de paradigme pour nous. [...] On peut vous paraître agressif, mais c'est parce que notre métier est agressif, que la concurrence est agressive. Il n'y aura qu'un n°1. Ce n'est que comme ça qu'on peut réagir. Sinon on meurt* ». Implicitement, l'idée est qu'il ne faut pas avoir été incorporé, acculturé par l'espace assoupi de l'organisation. Les marchés étant autonomes de l'organisation, l'organisation ne peut produire d'elle-même sou mouvement vers les clients et les actionnaires. Traduisant cette idée, les audits des acteurs de l'innovation diagnostiquent, par exemple, un « déficit de customer culture » des acteurs productifs internes : « *Pour l'audit qui a été mené*, nous dit un responsable de change management, *il n'y a pas directement d'analyse client, pas de rapport avec leurs besoins. Les mecs fonts les appareils selon leur propre critère sans jamais se demander ce que veut le client. [...]. Et c'est ça qu'il faut changer* ». Le changement, légitime et nécessaire, ne peut donc être le produit que d'acteurs se tenant aux frontières des marchés et de l'organisation, traduisant les jugements marchands vers l'organisation. Au nom de l'intérêt commun, les acteurs de l'innovation gestionnaire doivent inventer les moyens de cette réorientation vers les marchés. Ils doivent ouvrir l'organisation aux marchés pour la préserver, même si cette ouverture peut être violente. « *C'était Mourmansk en 1950 ici,* avance un responsable de « change management ». *C'était une ville militaire d'où personne ne pouvait sortir, où personne ne pouvait rentrer. Une ville qui ne s'est même pas aperçu que la guerre était finie ! Et quand il a fallu arrêter le jeu, ils en étaient incapables ! Ici c'est pareil. Le temps s'est arrêté avec les années 80. [...] Et pour bouger tout ça, ça va être du boulot !* ». Les acteurs de l'innovation gestionnaire revendiquent le monopole de l'innovation gestionnaire légitime : depuis leurs connaissances du réel des marchés, eux-seuls peuvent garantir la survie de l'organisation par sa transformation.

La question que nous posons est celle de la confrontation de ce programme gestionnaire, conçu comme nécessaire et extérieur, au réel de l'activité : au-delà des discours portés par leurs instigateurs, comment les nouveaux dispositifs redéfinissent l'activité concrète de production, c'est-à-dire dans notre étude, l'activité de conception de plans par le bureau d'études ? Si nous prenons acte de la résistance du réel à sa maîtrise technique[1], l'organisation devient un espace complexe « dans lequel coexistent plusieurs principes d'évaluation »[2], issues, a minima, des marchés et de la technique. Dés lors, si nous interrogeons l'innovation gestionnaire depuis cette pluralité, la question devient de comprendre le modèle spécifique d'articulation des réels marchand et technique que cherchent à déployer ces acteurs : parmi la multiplicité des possibles, quelle recomposition du couple marchand/technique est avancé? La question posée est alors celle de la construction de l'accord ou de la résolution des désaccords

1 Clot Y. (1998), *Le travail sans l'homme ?*, Edition la Découverte, Paris, 1ère édition 1995. Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, Collection Que-sais-je ?, Paris.

2 Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.60.

entre les acteurs relevant de ces mondes hétérogènes[3], donc de la recomposition de leurs rapports politiques.

Le système des innovations gestionnaires

Parmi le foisonnement de nouveaux dispositifs gestionnaires déployés dans cette entreprise, nous avons sélectionné trois innovations que nous pensons exemplaires des transformations contemporaines des organisations : la première redéfinie la mesure de la rémunération du capital, la seconde la division du travail et la troisième l'évaluation de l'activité.

LA CRÉATION DE LA VALEUR ACTIONNARIALE

Depuis le début des années quatre-vingt, le principe de la « maximisation de la valeur actionnariale » porte l'expansion de la normativité marchande issue des marchés financiers dans l'organisation, redéfinissant progressivement la finalité de la firme et l'élaboration de sa stratégie[1]. L'outil commun de mesure de cette maximisation est l'EVA, «Economic Value Added ». Selon cet outil, l'entreprise est dite profitable, EVA>0, non pas si elle a dégagé un profit, mais si elle dégage un surplus après rémunération des capitaux investis au coût moyen pondéré du capital. Dit autrement, l'EVA traduit une position de l'acteur financier suffisamment forte pour qu'il exige tout à la fois les revenus de l'actionnaire et les garanties du créancier, c'est-à-dire une rémunération indépendante de la performance de l'entreprise au terme de son exercice. L'entreprise doit élaborer la forme organisationnelle permettant d'atteindre une rentabilité définie, *ex ante*, indépendamment de l'activité, par les marchés financiers. L'EVA, écrit F. Lordon[2], « n'est pas tant une innovation conceptuelle qu'une innovation référentielle », c'est-à-dire qu'elle marque non pas une invention théorique ou instrumentale mais un changement de mesure.

Commercialement porté, au début des années quatre-vingt, par le cabinet Stern, Stewart & Co, cette innovation est reprise *in extenso*, explicite le directeur financier lors d'une formation réunissant l'ensemble de l'encadrement : « *Les outils classiques regardent la création de valeur mais pas le coût du capital. Maintenant c'est ce coût pondéré du capital qu'il faut intégrer dans nos outils. […] Il intègre les attentes des actionnaires, c'est-à-dire le prix du marché majoré du risque qu'il pense prendre. […] Ce n'est pas uniquement le prix du marché parce que sinon, l'actionnaire mettrait son argent sur ce marché. Non, là, il attend plus parce qu'il y a un risque plus grand. Et donc il a une prime pour ce risque. […] Commercialement cette notion est connue sous le nom d'EVA* ». Par ce dispositif de mesure, tout se passe comme s'il revenait à l'organisation de porter, seule, l'incertitude marchande de sa production, l'acteur financier exigeant la certitude du revenu de son capital.

---

3 Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Éditions Gallimard, deuxième édition, Paris.

1 « Economic sociologists have spent a great deal of energy trying to make sense of how corporations have changed in the past 25 years. These changes are mainly indexed by the idea that corporations were increasingly being managed according to principles of ''maximizing shareholder value'' ». Fligstein N., Taekjin S. (2007), « Shareholder Value and the transformation of the U.S. Economy, 1984–2000 », *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 4, December, p.399.

2 Lordon F. (2000), « La ''création de valeur'' comme rhétorique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la ''valeur actionnariale'' », *L'Année de la régulation*, vol.4, p.138.

La modularisation du produit et du process de production

L'organisation est sommée de résoudre une première contradiction : malgré la mise en concurrence sur un marché mondialisé des offres des autres entreprises, elle doit accroître sa production de profit. Pour ainsi dire, elle doit « doublement » innover : d'abord pour tenir sa place sur le marché concurrentiel des biens, ensuite pour augmenter sa « création de valeur ». Dernière formulation d'une longue lignée de modes managériales appelant au recentrage sur le « cœur de métier », la stratégie modulaire est une innovation gestionnaire devant permettre de dépasser l'intensification de ces contraintes marchandes.

La modularisation d'un produit consiste en sa décomposition en sous-ensembles fonctionnellement autonomes « reliés les uns aux autres par des interfaces standardisées »[1]. Un produit modulaire est composé d'éléments simples, découplés et indépendants. La condition d'une stratégie modulaire réside dans la notion de « découplage des interfaces » en tant qu'il « autorise qu'un module particulier soit séparément développé, pré-assemblé et modifié, sans entraîner une modification des autres modules ni la redéfinition du produit dans sa globalité »[2]. Modulariser un produit implique de pouvoir définir les interfaces, l'interrelation, avant l'intériorité des modules. Le tout, conçu comme système stabilisé des rapports, doit précéder les parties.

Ce découplage recèle de puissantes potentialités : il permet de transférer à des fournisseurs, mis en concurrence sur le marché mondial, la production et la conception des modules, définies par leurs interfaces. Ces fournisseurs prennent alors à leur charge l'immobilisation du capital et les risques de constitution de stocks ou de sur/sous capacité de production. Face aux mouvements incertains de la demande, tant quantitatifs que qualitatifs, le produit se conçoit comme la reconfiguration singulière de modules interchangeables. Résolvant la contradiction des contraintes marchandes, la modularité permet « de mieux répondre à l'hétérogénéité de la demande tout en accroissant la flexibilité productive de la firme »[3]. Si le produit accède à une modularité dite « pure »[4], les fournisseurs portent les risque inhérents à la production et à la conception, l'entreprise intégratrice concentrant la valeur produite par la mise en rapport des parties.

Par la modularité de son produit et de son process de production, l'organisation accède à la possibilité de satisfaire tout à la fois les exigences croissantes des marchés des biens et des capitaux. Mais la condition de cette innovation reste le « découplage » du produit en module indépendants aux interfaces stabilisés *ex ante*, c'est-à-dire avant la conception et la production des modules eux-mêmes. L'organisation doit donc se mettre en capacité de conduire ce découplage, de stabiliser les rapports des parties avant leur intériorité.

1 Frigant V., Talbot D. (2004), « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *Cahier du Gerpisa*, n°37, p.108.

2 Frigant V. (2007), « L'impact de la production modulaire sur l'approfondissement de la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP) », *Revue d'Economie Politique*, Volume 117, p. 937-961.

3 Frigant V. (2005), « Vanishing hand versus Systems integrators », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol.109. 1er trimestre, p.30.

4 Ulrich K. (1995), « The role of product architecture in the manufacturing firm », *Research Policy*, Vol.24, p.419-440.

La gestion par projet

Pour l'organisation, l'enjeu interne est de diviser en modules non pas le produit mais le processus de production. Dans une modularité dite « pure », la compétence de l'entreprise intégratrice devient « une compétence théorique d'agencement des tâches »[1]. Pour passer de la production à l'agencement, pour transformer son processus séquentiel de production en un système « d'agencement des tâches », l'organisation doit sortir du processus productif pour distribuer *ex ante*, à distance, les tâches[2]. Le problème posé est donc de parvenir à faire faire sans faire, de tenir les liens entre concepteurs et producteurs sans participer à l'activité de conception et de production. La gestion par projet doit permettre de résoudre cette tension.

L'organisation projet établit une division du travail à l'intérieur de l'espace productif, que nous limiterons, dans cette étude, au bureau d'études. « *Avant,* nous dit un membre du plateau […] *ceux qui faisaient la technique faisaient aussi le projet, mais ils regardaient surtout les spécifications en définitive*, *[...] Maintenant il y a une scission : la définition technique dans le BE et la gestion de projet sur le plateau* ». Concentrée sur le « plateau », à l'écart du bâtiment du bureau d'études, la direction projet est responsable de la définition des tâches de conception, ainsi que de leur financement et de leur suivi. Les concepteurs du bureau d'études les exécutent. Une innovation gestionnaire est nécessaire pour formaliser cette division.

Inspiré des techniques diffusées par le Project Management Institut[3], le dispositif « Work Package System » est utilisé pour outiller cette « scission ». Il décompose l'activité du bureau d'études en « Work Package Sheets » (WPS). Chaque WPS recouvre une unité élémentaire, insécable, de l'activité de conception. L'intégration progressive forme le projet global, nécessaire à la conception du produit. Définis depuis le plateau, dans la phase de définition du projet, en amont de l'activité de développement proprement dite, les WPS fixent les délais, les ressources consommables et les spécifications techniques du produit. Aux concepteurs de trouver les moyens de tenir les WPS. Le plateau définit les WPS, le bureau d'études les exécute.

Le plateau n'est pas un architecte technique, concevant la définition technique des interfaces entre modules. Il est un intégrateur de projets à distance de la technique. « *Moi, je ne fais pas de technique,* dit le responsable, sur un plateau, de la définition et de la coordination des Works Package Sheets. *Surtout pas ! Pour la gestion de projet, on n'a pas besoin de la comprendre. [...] Le plus important, c'est de conserver une vision d'ensemble de tous les éléments, de respecter les jalons. Mon métier, c'est de piloter le développement, pas de concevoir* ». Le projet définit les tâches et leurs rapports. L'activité de conception prend la forme, pour le projet, d'un flux à ordonner comme le synthétise le responsable du système d'information d'un plateau : « *L'idée c'est de voir ce qui rentre et ce qui sort de chaque WPS : les inputs et les outputs. Après on peut créer une arborescence générale, faire de l'ordonnancement de projet [en mettant] en place des séquences de production. Et là on peut contrôler* ». Le tout se conçoit comme le système général des liens unissant parties. Au plateau le lien,

1 Mouchnino N., Sautel O. (2007), « Coordination productive et enjeux concurrentiels au sein d'une industrie modulaire : l'exemple d'Airbus », *Innovations*, vol.1, n°25, p.140.

2 Langlois R. (2003), « The Vanishing Hand : The Changing Dynamics of Industrial Capitalism », *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n° 2, p.351-385.

3 Le Projet Management Institut (PMI) est une association américaine, à but non lucratif, « œuvrant pour le développement de la gestion de projet ».

produit en amont de l'intériorité des parties, au bureau d'études l'intériorité des modules, la réalisation des « tâches », ici des WPS.

Ces trois innovations gestionnaires, introduites ensemble à partir du milieu des années 2000 dans cette entreprise, procèdent d'une logique commune, à savoir la mise à distance de l'incertitude technique et la garantie de la satisfaction des exigences marchandes. L'Economic Value added reporte sur l'organisation les risques de la production de valeur, la modularisation transmet aux fournisseurs de modules les risques, financiers et industriels, de la production, et enfin la gestion par projet laisse aux concepteurs l'exécution de l'activité technique, contrainte à l'intérieur de cadres et de spécifications produites sur le plateau. *In fine*, en bout de chaîne, les concepteurs, œuvrant à l'intérieur de l'organisation ou, ce que nous n'avons pas étudié, chez les fournisseurs de modules, sont contraints à la certitude. Pour garantir l'efficience de ces innovations gestionnaires, les acteurs de la conception, tout comme ceux par ailleurs de la production, doivent trouver les moyens de produire ce qu'ils ont à produire à l'intérieur d'un cadre ordonné.

Or le marché n'est pas le seul principe de réalité auquel doit faire face l'organisation. Le réel est aussi « ce qui dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique »[1].

La conception d'un produit incertain

Si l'on observe l'activité concrète, si l'on prend au sérieux l'exposition par ceux qui tiennent l'activité, le constat est qu'il est impossible de modéliser *in extenso* l'appareil. La production de plans d'hélicoptère reste une activité incertaine.

Les producteurs de plans ne savent pas stabiliser la définition des parties, fixer leurs interfaces et leurs rapports avant leur développement. Le produit n'a pas la transparence d'un système global de variables. Les acteurs techniques ne disposent pas d'une vision totale des relations des parties entre elles, et des parties au tout. A la question de savoir si les calculs peuvent simuler le fonctionnement réel d'un appareil, un ingénieur répond par la négative : « *C'est un peu ce qui fait le charme de notre métier et la hantise des chefs de projet. C'est très très difficile de calculer ce qui va se passer* ». Le produit ne s'offre pas aux regards des producteurs comme transparence achevée. Il reste opaque, indéterminé. « *Finalement,* nous dit un ingénieur responsable de calcul *[...], on ne calcule pas vraiment ! C'est beaucoup d'intuition parce qu'on ne peut pas vraiment tout calculer. On dit souvent dans l'usine qu'on est des gourous, mais c'est un peu ça tellement c'est difficile !* ». Sans visibilité sur l'objet avant son existence, dans l'insuffisance d'un savoir théorique dégagé de l'expérimentation et de la matière, un système d'interaction complet des parties ne peut être produit. Le tout, même défini comme système des parties, ne précède pas la constitution des parties.

Mais plus encore, si la définition des parties reste incertaines, alors les interfaces ne peuvent être stabilisées *ex ante*. Si un élément évolue, ses interfaces se déplacent, modifiant l'environnement de l'élément voisin. « *Par exemple,* explique un ingénieur*, sur la structure, ils ont fait un magnifique ensemble aérodynamique qui ne laisse aucune trace. Mais un autre*

1 Dejours C. (1995), *Le facteur humain*, Presses Universitaires de France, collection Que-sais-je, Paris, p.40

système vient de comprendre qu'il faut mettre un nouveau senseur développé par tel équipement pour tenir leurs spécifications […]. Ce senseur a fait éclater toutes les performances aérodynamiques. Ils doivent tout redéfinir ». L'insuffisante maîtrise des parties implique l'ajustement continu, horizontal des parties entre elles : chaque partie se conçoit progressivement, en interrelation[2]. Depuis la résistance du réel à sa maîtrise, le produit apparaît être un système d'éléments interdépendants dont le plan se construit par un processus itératif continu. Il n'y a pas d'antériorité du tout sur les parties.

L'enjeu de l'activité, au-delà des problèmes singuliers de chaque spécialité, est d'élaborer les modalités de cette conception itérative commune. Nous pouvons ici formuler le problème en termes d'organisation du travail : s'il n'est pas possible de diviser le produit en sous-systèmes aux interfaces stabilisées en amont du processus de production, si l'incertitude systémique du tout et des parties implique des réajustements continus, la division du travail ne peut être elle-même stabilisée. Devant ce qui n'a pu être prévu, faut d'une capacité suffisante de simulation, les sous-systèmes, le système complet et donc les tâche de conception sont continuellement modifiés. Loin d'être une machine productive, assemblant des tâches comme on assemble les parties d'un tout, l'organisation de la conception doit être capable de supporter la modification permanente de son propre travail pour laisser place à une incertitude systémique.

Nous n'aborderons pas ici les modalités par lesquelles les ingénieurs et techniciens de ce bureau d'études ont résolu le problème d'une conception collective itérative. Mais nous pouvons saisir que le travail de la matière procède d'une logique propre, indépendante des exigences marchandes. Malgré les injonctions à la certitude, le réel du travail, comme résistance à la maîtrise, conserve son « caractère incontournable, inexorable, inépuisable et toujours renouvelée »[1].

Nous saisissons ici la reformulation de la problématique : comment concevoir de manière certaine un produit à la maîtrise incertaine ? Ou dit autrement, comment les dispositifs de gestions, déployés par les acteurs de l'innovation gestionnaire, entrent en confrontation avec le réel de l'activité de conception ?

Les évaluations disjointes des acteurs techniques et des dispositifs de gestions

Les producteurs expriment leur désaccord face aux évaluations soutenues par les dispositifs de gestion de projet et les acteurs projet. Il sont en désaccord sur la mesure de l'objet et de l'activité, sur ce qui est nécessaire à la production d'un objet fiable et efficace compte tenu du réel de l'activité et de leur maîtrise technique. « *Donc depuis septembre, on nous a mis sur le plateau,* dit le responsable technique d'un système. *Et… [silence]. Mais tout ce que je demande, moi, c'est d'en partir pour retourner chez nous. C'est très dur à vivre. On a beaucoup de problèmes entre les métiers et le projet. Je préfère d'ailleurs qu'on change de sujet...* ». Ces acteurs disent ne pas pouvoir tenir leur travail dans le cadre donné par les dispositifs de gestion.

2 Vinck D. (s/d) (1999), *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, Collection Génie Industriel, Grenoble.

1 Dejours C. (1995), *Ibid*. p.42.

Tout d'abord la question est celle de l'intensification. Les acteurs projets, au travers du dispositif Work Package System, allouent des ressources pour chaque Work Package Sheet insuffisante pour tenir les spécifications. « *Moi, ce que je ne comprends pas,* dit un responsable de définition, *et ce que je trouve dangereux, c'est la manière dont le plateau traite nos cotations. Nous, on fait des chiffrages sérieux [...] Et le [projet] vient nous voir en nous disant : vous nous faites moins 30 % ! 30% ! Ça ne va pas là. Ce n'est pas possible. Ce n'est plus le même produit !* ». Le dispositif de gestion de projet est utilisé pou intensifier l'activité de conception « *Ce que nous demande le projet,* dit un autre responsable de système, *c'est de faire mieux, moins cher, et plus vite. On se retrouve donc avec des choses impossibles à tenir* ». Mais, ensuite, cette intensification traduit l'impossibilité pour les concepteurs de faire valoir l'incertitude de leur activité : ils ne disposent plus du jeu leur permettant de faire face à ce qui n'a pu être prévu en amont du processus de conception, au moment de la définition des tâches. Le réel de l'activité, son incertitude, sont évacués des dispositifs d'évaluation. Les acteurs de la conception n'ont plus la marge pour procéder à une adaptation itérative réciproque. Ils sont contraints dans les bornes insuffisantes allouées par le projet.

Pris dans la divergence entre les évaluations du projet et la résistance du réel, les producteurs développent des stratégies de dissimulation à l'intérieur des dispositifs, afin de protéger leur activité, de se ménager un espace clandestin d'adaptation. « *Face à ce que demande le projet,* explicite un ingénieur, *le truc finalement c'est de surdimensionner les projets, comme ça quand ils vont demander X, on aura toujours une marge acceptable. On pourra alors faire correctement notre travail* ». « S*urdimensionner* » rétablit par la dissimulation un espace d'adaptation permettant l'évolution du produit et de l'activité en fonction des « imprévus ». C'est ici, non la construction d'un pouvoir[1], mais la mise à distance de l'intensification de la contrainte marchande pour laisser à l'activité les moyens de se tenir. Les producteurs simulent la conformité aux « normes idéales » du projet pour dissimuler le travail réel[2].

Les acteurs projet sont conscients de cette divergence, du « *manque de communication [entre le plateau] et le bureau d'études* », selon l'euphémisme d'un directeur de projet. Ils voient les dispositifs de gestion vidés de leur substance, non renseignés, ou falsifiés. Face à ces divergences cumulatives, malgré des tentatives locales, dans certains services, de reprise d'un travail de convergence, la tendance générale est au renforcement des capacités de contrôle des dispositifs de gestion. L'innovation gestionnaire est redoublée pour compenser cette tendance à la dissimulation. Cependant ce second temps de l'innovation gestionnaire cherche moins à contrôler l'activité que les « comportements » de l'acteur technique. « *On veut,* dit le responsable des ressources humaines lors d'une conférence présentant un nouveau dispositif, le NAC (Non Appropriate Competencies), *avoir la carte de tout ce qui apparaît comme étant de mauvais comportements [...] qui font que justement on ne parvient pas à nos fins. Parce que ça fait trois ans et demi qu'on a essayé d'initier un changement de business model et que je sens toujours qu'il y a... C'est un travail de cartographie pour déterminer qui sont les alliés et [...] les personnes hostiles, résistantes pour essayer de les ramener vers le côté clair de la force [...] Notre idée c'est d'avoir un plan d'action qui nous permette, avec des moyens et des outils appropriés, d'éradiquer l'ensemble des mauvais comportements* ».

1 « Aussi longtemps qu'un peu d'incertitude subsiste dans l'exercice de sa tâche, le plus humble des subordonnés gardera la possibilité d'user d'un certain pouvoir discrétionnaire ». Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris, p.198.

2 Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presse Universitaire de France, Paris.

Un cercle vicieux s'engage. D'un côté, les producteurs élaborent des stratégies de simulation et de dissimulation pour contourner les évaluations des dispositifs projet. De l'autre, les acteurs centraux renforcent les capacités coercitives des dispositifs afin de garantir la certitude des comportements des acteurs techniques.

Les rapports entre le projet et les acteurs techniques basculent dans le rapport de forces. « *Avant,* dit un acteur de l'innovation gestionnaire, directeur de la fonction « business improvement », *[...] c'était le métier qui l'emportait sur le produit. Maintenant, à l'inverse, [...] le rapport de forces a été très fortement mis du côté des chefs de projet. C'est là une révolution [...]* ». Sans délibération, l'espace productif doit se soumettre aux évaluations du projet. Face à la mise sous contrainte du réel de l'activité, les producteurs constatent la décadence, individuelle et collective, de leur maîtrise du produit. « *Maintenant on vit sur un passif,* nous dit un technicien, *sur des traditions qui sont encore marquées chez les anciens et qui font qu'un certain nombre de choses tiennent encore… Mais on va devant de gros problèmes. Pas forcément tout de suite vers des accidents, les processus ne sont pas encore si mal maîtrisés que ça, plutôt vers une baisse de la qualité [...]. Mais jusqu'à quand ça pourra tenir ?* ». Dans l'impossibilité de faire valoir l'incertitude, l'activité devient intenable, le produit s'échappe.

La réduction du pluralisme

Les acteurs techniques ne peuvent plus faire valoir l'incertitude de leur activité face, tout à la fois, à la certitude des standards des marchés des capitaux, à la stabilité des interfaces des modules et aux bornes des WPS. Si nous reformulons cette configuration dans la grammaire des Economies de la Grandeur, tout se passe comme si le compromis entre les cités industrielles et marchandes avait basculé vers le rapport de forces de la cité marchande sur la cité industrielle. Plus exactement, le compromis s'est déplacé de l'articulation des grandeurs marchande et industrielle à l'articulation des grandeurs marchande et par projet[1], le monde industriel étant tenu à l'écart de cet accord. Situé à distance du bureau d'études, le plateau est au centre de ce nouveau compromis. Les nouveaux dispositifs de gestion, modularisation ou Work Package Management, peuvent être qualifiés de dispositifs « composites » relevant tout à la fois des grandeurs marchande et par projet[2]. L'innovation managériale se déploie depuis la recomposition du compromis au fondement de l'organisation.

D'un point de vue normatif, la première question est de comprendre si cette position peut être durable, si l'organisation peut trouver ici un « modèle » stable et efficient « correspondant à une conception cohérente de ce qu'est la qualité du produit et la qualité du travail »[3]. Est-ce que l'épreuve de réalité de l'activité technique peut être mise à l'écart du compromis instituant l'organisation sans mettre cette dernière en fragilité?

En terme marchand, est-ce que cette reformulation du modèle d'entreprise permet de tenir une position valorisable face à la concurrence, sachant que « le succès des entreprises dans la concurrence repose avant tout sur ses produits, lesquels véhiculent la qualité des coordinations internes, [...] le produit est ce [singularisant] l'entreprise dans la concurrence »[4] ? Est-ce que le

1 Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, Paris.

2 Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Ibid*. p.340.

3 Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.62.

4 Ughetto P. (2000), « L'entreprise dans l'économie des conventions », *Revue économique*, Vol. 51, n°1, p.72.

produit peut conserver une valeur sur le marché même si l'organisation semble en perdre la maîtrise ? Cette question est celle de la qualité du produit et des « coordinations internes » des autres organisations. Il apparaît que les entreprises concurrentes sont soumises à un renforcement similaires des acteurs de marché. Dans ce secteur industriel, où le nombre d'organisation est réduit, l'homogénéité des situations et des stratégies restreint la perte relative de singularité face aux autres entreprises. La mise en fragilité des processus de production semble un mouvement partagé. Certaines grandes entreprises aéronautiques, dans un secteur aéronautique voisin, ont pu avouer la perte de maîtrise de leur processus industriel[1]. Face à ces difficultés, certaines organisation peuvent faire le choix de reconfigurer le compromis définissant leur modèle productif, réintégrant les grandeurs industriels. A ce titre, en 2008, Boeing achète un sous-traitant important affichant sa volonté de réviser son organisation industrielle vers une forme plus intégrée[2]. Concernant notre entreprise, il ne semble pas que le modèle productif soit remis en question[3]. Les entreprises aéronautiques montrent des difficultés communes à stabiliser un modèle permettant de dépasser « les tensions […] entre les marchés de biens, du travail, des capitaux »[4], à « former et accroître le Savoir Collectif nécessaire à la production du bien considéré », selon la terminologie d'Olivier Favereau[5]. Cette problématique n'est cependant ni nouvelle, ni spécifique au secteur aéronautique[6].

Il n'en reste pas moins que si les organisation sont des « dispositifs de compromis destinés à gérer les tensions entre plusieurs natures, et impliquant au moins les natures marchande et industrielle »[7], c'est-à-dire que si les organisations se définissent par la confrontation conjointe aux logiques structurellement hétéronomes des marchés et de la production, alors le dépassement de ces tensions est nécessairement une œuvre collective. C'est par la « qualité des coordinations et de leur efficacité du point de vue de la fabrication du produit et de sa vente » que l'organisation peut affronter les épreuves de réalité que sont la production et la vente de produit dans des conditions satisfaisantes de profitabilité[8].

1 Nous pouvons prendre l'exemple de Boeing, analysant les problèmes du développement du 787 Dreamliner : « The company's chief, W. James McNerney Jr., concedes that Boeing *lost control of the process* by farming out more design and production work than ever and not keeping close tabs on suppliers. […] "The idea was to get the risk off their books and get other people to do the heavy lifting for them," an aviation analyst said. "But the flaw was that led to *a kind of 'engineering light' approach*, and the problems on the 787 can be traced to that ». Drew C. (2009), « A Dream interrrupted at Boeing », *New York Times*, 5 septembre. Nous soulignons.

2 « The Boeing Company celebrated its new 787 Dreamliner as not only a state-of-the-art plane, but as a model of how to streamline its production process by relying on outsourcing. But on Tuesday, the company took a step away from that vision after it agreed to acquire the manufacturing plant of a troubled supplier, Vought Aircraft Industries, for $1 billion ». Drew C. (2008), « Boeing buys plant that makes crucial part of Dreamliner », *New York Times*, 5 juillet.

3 En janvier 2010, le plan « SHAPE », est lancé dans la continuité des plans précédents.

4 Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », dans F. Eymard-Duvernay (s/d), *L'économie des conventions. Tome 1 : Méthodes et résultats. Débats*, Éditions La Découverte, Paris, p.36.

5 Favereau O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, n°2, p.308.

6 Eymard-Duvernay F. (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue Économique*, vol.48, n°2, p.356.

7 Thévenot L. (1992), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », dans Reynaud, J.-D., et alii (s/d), *Les systèmes de relations professionnelles*, Éditions du CNRS, Lyon, p.367.

8 Ughetto P. (2000), *Ibid*. p.63

Et c'est ici sans doute qu'il est possible de porter un jugement normatif sur la stabilité et l'efficience du modèle recherché par les acteurs de l'innovation gestionnaire. L'espace d'un calcul commun, articulant les évaluations marchande et technique, sous contrainte de rentabilité, ne peut se construire que par une réflexion collective, potentiellement conflictuelle : « la coordination est une épreuve qui se réalise dans l'horizon de la défaillance et notamment du conflit et de la critique »[1]. Or cette critique collective est précisément ce à quoi se refusent ces innovations puisque les acteurs techniques sont explicitement mis à l'écart de la délibération. Ici, comme dans d'autres organisations, « le point de vue du travail est le grand absent du gouvernement de l'entreprise alors que le travail est au fondement de son fonctionnement »[2].

*

Les capacités délibératives des acteurs techniques sont recouvertes par l'innovation gestionnaire issue du compromis marchand/par projet. En restreignant l'espace autorisé de délibération, ces dispositifs monopolisent l'expression de l'intérêt commun, défini par la recherche de rentabilité, condition de la survie dans le jeu concurrentiel. Toute expression contradictoire, relevant d'autres jugements, d'autres incertitudes, est interdite. « *Ils font plein de trucs modernes : leadership, organisation plateau, projet et patati et patata, mais on reste en fait dans la politique de la baffe. Si t'es pas d'accord, dehors !* » synthétise un salarié. L'expression du désaccord est tue. Le débat mettant en jeu la pluralité des conceptions « de la qualité des biens » et « du bien »[3] est, théoriquement et pratiquement, dénié. « Le conflit politique sur la qualité »[4] est refusée. L'ordre du rapport de force unilatéral, violent, referme l'ouverture de la « démocratie dans la vie économique »[5].

Les acteurs de l'innovation gestionnaires, mandatés par l'actionnaire, ne concevant l'organisation qu'à l'aune des grandeurs marchandes, refuse « la confrontation collective à l'incertitude »[6]. La question est alors celle de savoir si une organisation peut faire l'économie de cette confrontation avec son espace productif interne, ou, en externe, avec les fournisseurs responsables de la production des modules. Une organisation peut-elle contenir le conflit politique sur les qualités du produit ? Jusqu'où est-il possible de réduire l'espace productif à une normativité unique, en recouvrant la pluralité constitutive de l'entreprise ? Jusqu'où est-il possible de recouvrir l'incertitude de l'activité productive sous la certitude des exigences marchandes ?

Les acteurs techniques s'avouent impuissants à reprendre les normativités marchandes ou à renverser le rapport des forces, tout en la considérant l'organisation incapable à terme de garantir le produit et l'emploi. Ils la jugent, malgré l'agressivité de ses discours, faible, fragile, instable. « Les salariés, écrit M.-A. Dujarier à propos d'un autre secteur d'activité, parlent très fréquemment de leurs organisations comme de constructions en déclin et dont la fin pourrait être proche. […] A l'opposé des anciennes bureaucraties arrogantes et comme immortelles, ces organisations sont perçues comme précaires. Nombreux sont ceux qui disent « pressentir »

1 Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), *Ibid*. p.27.

2 Durrive L. Schwartz Y. (s/d) (2003), *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*, Éditions Octarès, Toulouse.

3 Eymard-Duvernay F. (2002), « La qualification des biens », *Sociologie du Travail, «* Dossier Débat La qualité », n°44, p.267-272.

4 Clot Y. (2010), L*e travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, Paris.p.166.

5 Eymard-Duvernay F. (1999), « Approches conventionnalistes des entreprises », *Gérer et comprendre*, décembre, p.58-71.

6 Ughetto P. (2000), *Ibid*.

un effondrement prochain. Ce qui domine donc largement, c'est un sentiment de fragilité organisationnelle qui contraste avec le discours officiel de toute-puissance »[1]. Ainsi, au-delà de sa prétention à incarner seul le bien commun, à pouvoir conduire les transformations légitimes de l'espace productif, l'innovation gestionnaire est jugée faible, instable et insuffisante, ne cherchant essentiellement qu'à légitimer, par son renouvellement permanent et la saturation de l'espace public productif, le rapport de force des acteurs financiers[2]. Pris de ce rapport de force, les acteurs techniques semblent finalement confier la possibilité de la résistance à la violence unilatérale du compromis marchand/par projet à la résistance même du réel à sa maîtrise.

1 Dujarier M.-A. (2006), *Ibid*. p.217.

2 « La sociologie fait tantôt de la légitimité une composante nécessaire de l'action sociale, tantôt une licitation après coup d'une coordination obtenue par d'autres moyens, c'est-à-dire essentiellement par la force : on parlera souvent dans ce cas de "légitimation" ». Boltanski L. (1990), *L'amour et la Justice comme compétences*, Éditions Métailié, Paris, p.76.